

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie sportovně relaxačního centra

Strategy Proposal of Sportingly-Relaxation Centre

Student: Bc. Michaela Dlouhá

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
Bc. Michaela Dlouhá

Děkuji Ing. Petra Horváthové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat majiteli sportovně relaxačního centra, který byl ochoten se mnou spolupracovat.

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoretická východiska strategického řízení.....	2
2. 1 Úvod do strategického řízení.....	2
2. 1. 1 Strategie podniku.....	2
2. 1. 2 Strategické řízení.....	3
2. 1. 3 Strategické myšlení.....	3
2. 1. 4 Strategické rozhodování.....	4
2. 1. 5 Časový horizont strategie podniku.....	5
2. 2 Proces tvorby a realizace strategie.....	5
2. 2. 1 Představy.....	5
2. 2. 1. 1 Vize.....	5
2. 2. 1. 2 Poslání.....	6
2. 2. 1. 3 Cíle.....	6
2. 2. 2 Analýza vnějšího prostředí.....	7
2. 2. 2. 1 PEST analýza.....	8
2. 2. 2. 2 Porterův model 5 konkurenčních sil.....	10
2. 2. 2. 3 Model životního cyklu mikrookolí.....	13
2. 2. 3 Analýza vnitřního prostředí.....	14
2. 2. 3. 2 Analýza marketingové činnosti.....	14
2. 2. 4 SWOT analýza - shrnutí faktorů interního a externího prostředí současně.....	18
2. 2. 5 Analýza finanční situace.....	20
2. 2. 6 Prognóza vývoje okolí.....	21
2. 2. 7 Formulace a výběr strategie.....	21
2. 2. 7. 1 Vymezení strategických možností.....	22
2. 2. 7. 2 Hodnocení strategických možností.....	22
2. 2. 7. 3 Výběr strategie.....	23
2. 2. 8 Implementace strategie.....	23
2. 2. 9 Kontrola.....	24
2. 3 Metody výzkumu.....	24
3 Charakteristika sportovně relaxačního centra.....	25
3. 1 Základní údaje sportovně-relaxačního centra.....	25
3. 2 Předmět činnosti.....	25
3. 3 Organizační struktura.....	26
3. 3 Současná strategie.....	28
4 Analýza současného stavu.....	29

4. 1 Vize.....	29
4. 2 Poslání	29
4. 3 Cíle	30
4. 4 Analýza vnějšího prostředí	30
4. 4. 1 PEST analýza.....	30
4. 4. 2 Porterův model 5 konkurenčních sil.....	34
4. 4. 3 Model životního cyklu mikrookolí.....	38
4. 5 Analýza vnitřního prostředí	39
4. 5. 1 Analýza marketingové činnosti	39
4. 6 SWOT analýza – shrnutí faktorů interního a externího prostředí	42
4. 7 Analýza finanční situace.....	44
4. 8 Prognóza vývoje okolí podniku.....	46
5 Návrh strategie sportovně relaxačního centra a doporučení v oblasti strategického řízení	47
5. 1 Vize.....	47
5. 2 Poslání	47
5. 3 Cíle	47
5. 4 Návrh strategie.....	48
6 Závěr	54
Seznam použité literatura	56
Seznam zkratk	
Seznam příloh	

1 Úvod

Trend krásy a zdravého životního stylu se stává stále více součástí dnešní společnosti. Proto poskytování sportovních a relaxačních služeb představuje v současné době velmi vyhledávanou investici mnoha podnikatelů. Vzniká řada nových sportovních zařízení různého zaměření, která musí čelit tvrdému konkurenčnímu boji i měnícím se vlivům okolí.

Každý podnikatel by měl mít představu o budoucím vývoji svého podnikání. Mnoho podniků však této otázce ve většině případů nevěnuje pozornost, a veškeré podnikové činnosti jsou prováděny stereotypním způsobem, bez ohledu na měnění se podmínky, jež ho obklopují. To platí i u podniků ve sportovním odvětví.

Právě tyto skutečnosti byly pro mě impulsem ke zpracování této diplomové práce. Strategické myšlení a řízení pomáhá podnikateli lépe předvídat cíle, příležitosti a hrozby v jeho podnikání a tím získat lepší konkurenční pozici. Proto je vhodné definovat strategii v již samém počátku podnikání nebo v jeho raném stádiu a prostřednictvím ní vybudovat silnou konkurenční pozici.

Tato diplomová práce analyzuje z pohledu strategického řízení nově otevřené sportovně-relaxační centrum a předkládá návrh strategie, kterou by mohlo centrum realizovat. **Cílem této diplomové práce je provedení strategické analýzy a vytvoření návrhu strategie ke zlepšení situace sportovně-relaxačního centra Fit AURA.**

Teoretická část této práce uvádí základní východiska strategického řízení. Dále je zde popsán proces tvorby strategie s podrobně rozepsanými jednotlivými kroky. Praktická část charakterizuje předmět činnosti a organizační strukturu řešeného subjektu. Analyzuje jeho současný stav prostřednictvím strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Z výsledků těchto analýz jsou pak vytyčeny představy o centru spolu s návrhem strategie.

Pro praktickou část byly použity výzkumné metody typu individuálního zjevného rozhovoru s řešeným subjektem a vlastního přímého a nepřímého pozorování, jakožto nejlépe odpovídající metody týkající se problematiky této diplomové práce.

2 Teoretická východiska strategického řízení

Strategické řízení podniku¹ hraje velmi důležitou roli pro zajištění dlouhodobého úspěchu podniku, kdy pomáhá vybudovat efektivnost a konkurenceschopnost podniku. Strategické řízení je ucelený systém tvořený strategickou analýzou prostředí podniku, shromažďováním a vyhodnocováním strategicky významných informací, tvorbou podnikové strategie a její zavedení do praxe.

2. 1 Úvod do strategického řízení

V procesu strategického řízení je třeba využít jak strategických analýz a všech dostupných informací, tak i principů strategického myšlení a zásad strategického rozhodování.

2. 1. 1 Strategie podniku

„Strategie podniku je plánovitě tvoření a zaměření podniku na procesy, které v něm probíhají, k dosažení cílů vytyčených podnikatelskou vizí.“ [9, str. 6].

Strategie:

- směřuje do budoucnosti,
- by měla zajistit určitou konkurenční výhodu,
- určuje základní cíle podniku v určitém časovém období prostřednictvím souboru produktů, objemu jejich produkce, druhu trhu apod.,
- vymezuje základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci stanovených cílů,
- se snaží dosáhnout souladu mezi aktivitami podniku a prostředím, ve kterém se nachází,
- zásadním způsobem určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení,
- by měla stavět na klíčových zdrojích, kterými podnik disponuje a schopnostech svých pracovníků,
- musí brát v potaz očekávání a představy investorů, podnikovou kulturu a hodnoty podniku [9].

¹ Podnikem se rozumí soubor hmotných, nehmotných, osobních složek, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit. Podnikání definuje obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

2. 1. 2 Strategické řízení

„Strategické řízení v moderním slova smyslu je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam, a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku.“ [10, str. 8].

Strategické řízení je proveditelné prostřednictvím tvorby a realizace strategie. V samotné tvorbě je třeba uplatnit strategické myšlení a rozhodování.

Od tradičního řízení² podniku se strategické řízení odlišuje těmito rysy:

- orientuje se na dlouhodobý úspěch založený na strukturálních změnách,
- plánuje na základě předpokládaných změn v hospodářském, politickém a sociální okolí,
- chápe změnu jako šanci, jak získat přednosti,
- vnímá jako hlavní problém nedostatek informací a vzniklé problémy řeší podstatnými informacemi,
- snaží se na odpovídající řešení přijít novými, netradičními postupy, využívá kreativitu, intuici a schopnosti svých pracovníků [10].

Pokud tedy podnik využívá strategické řízení je schopen čelit jak komplexním, tak nestabilním a konfliktním situacím. Zaměřuje se na změny, rizika, šance, hrozby, které z nich vyplývají. Strategické řízení je cestou k nalezení strategických výhod a využití volných prostor na trhu prostřednictvím nalezení a využití relevantních předností [10].

2. 1. 3 Strategické myšlení

Všeobecně je strategické myšlení považováno za důležitou podmínku úspěchu podniku. Není jen jakousi odnoží inteligence, nebo schopností dobře se soustředit, ale je to schopnost umět volit mezi množstvím alternativ a přitom využít všech dostupných informací. Základem strategického myšlení je zásada „přemýšlej a pak konej“. Strategické myšlení má řadu principů, které se vzájemně doplňují a překrývají.

² Naopak tradiční řízení – vidí úspěch v krátkodobém horizontu v přírůstku zisku; plánuje na základě extrapolace dat; změny chápe jako poruchy, nebezpečí, které je třeba potlačovat, orientuje se na stabilitu podniku; problémy řeší rutinním způsobem na základě daných postupů; využívá klasických forem organizování, řídicích postupů, výběrů pracovníků.

K nejdůležitějších principům patří:

- princip myšlení ve variantách – strategie by měla být rozpracována do více variant, které jsou kompatibilní,
- princip permanentnosti – na strategii je třeba neustále pracovat,
- princip celosvětového systémového přístupu – strategie musí respektovat tendence současného vývoje (např. ekologizaci, humanizaci),
- princip interdisciplinárního myšlení – strategie by měla vycházet z provázanosti vědních disciplín,
- princip tvůrčího myšlení – inovace přinesou podniku určitou konkurenční výhodu,
- princip myšlení v čase – dynamický pohled pro strategické řízení je nezbytný,
- princip zpětnovazebního myšlení – je třeba vhodně reagovat na vlivy, změny okolí a strategii upravovat,
- princip agregovaného myšlení – důležitá jsou podstatná fakta ne zbytečné detaily,
- princip koncentrace – je zásadní určit důležitost jednotlivých kroků, soustředit se na klíčové problémy,
- princip etiky myšlení – je nutné, aby podnik vystupoval eticky jak ke svým zákazníkům, tak ke svým zaměstnancům,
- princip vědomí práce s rizikem – riziko je třeba eliminovat, však podstoupení velkého rizika může přinést velký úspěch [9].

2. 1. 4 Strategické rozhodování

Strategické rozhodování je výchozím rozhodováním v podniku, které úzce souvisí se strategickým myšlením. Proces strategického rozhodování lze chápat jako postupné zpracování informací, které vyústí v rozhodnutí, ale také jako proces hledání, tvorby a výběru některé z alternativ, které vedou k dosažení stanoveným cílů, k požadované situaci podniku [10].

Strategické rozhodování:

- má často nevratný charakter,
- ovlivňuje nejen ekonomickou efektivnost podniku, ale vytváří také sociální tlaky uvnitř podniku,
- musí respektovat existenci nekvantifikovaných faktorů, které lze popsat, uspořádat podle intenzity, ale nelze je vyjádřit hodnotově,

- na racionální úrovni nemusí být vždy správným rozhodnutím,
- musí vycházet z dokonalých informací, jelikož nedostatečné informace jsou předpokladem neúspěšnosti,
- potřebuje lidské činitele, kteří vnáší do rozhodování své individuální vlastnosti [10].

2. 1. 5 Časový horizont strategie podniku

Strategické řízení musí vycházet ze strategického plánu. Z hlediska časového horizontu není přesně dané, na jak dlouho má být strategie podniku určena, jelikož během tohoto časového období se podnik potýká s měnícími se potřebami. Obvykle se však podniková strategie vytváří na dobu 3 - 5 let [9].

2. 2 Proces tvorby a realizace strategie

Proces tvorby strategie tvoří několik po sobě jdoucích částí. Různí autoři navrhnou mírně odlišné části procesu.

Postup tvorby strategie:

- 1) představy,
- 2) analýza vnějšího prostředí,
- 3) analýza vnitřního prostředí,
- 4) SWOT analýza,
- 5) analýza finanční situace,
- 6) prognóza vývoje okolí,
- 7) formulace a výběr strategie,
- 8) implementace strategie,
- 9) kontrola.

2. 2. 1 Představy

Z představ podniku o jeho budoucnosti vyplývají podnikové vize, cíle a poslání podniku.

2. 2. 1. 1 Vize

Vize lze definovat jako odraz budoucnosti, který je motivující pro všechny, kterých se vize dotýká. Musí být dostatečně srozumitelná a musí mít dlouhodobý charakter, který určuje

směr pro budoucí plánování a stanovení cílů podniku. Někdy bývají nazývány jako etické hodnoty, od kterých se odvíjí podnikové aktivity. Každý podnik by měl disponovat vizí, ale jen velmi málo z nich ji má [10].

Dobře zpracovaná vize by měla vycházet z odpovědí na otázky typu, co podnik dělá, kam se má podnik má ubírat a proč, jak a s kým se tam dostane, jaký to bude proces (zdůraznění obtíží), jaké jsou slabiny a přednosti podniku apod. Základem úspěchu vize je nejen její kvalitní zpracování, ale její samotná realizace [10].

2. 2. 1. 2 Poslání

Z vize vychází poslání podniku. Jedná se o tzv. zhmotnění vize. Poslání je soustředěné na současnost, ale musí být propojené na budoucnost, tzn. nemůže existovat bez vize a naopak. Poslání se zabývá současnými hlavními aktivitami podniku, jako např., které potřeby zákazníků uspokojuje. Vychází z otázky „Kdo jsme a co děláme“. Poslání vytváří přání podniku, jak by měl být podnik vnímám veřejností a proč podnik existuje na trhu, tedy specifikuje současný a budoucí předmět podnikání³ [11].

2. 2. 1. 3 Cíle

Podnikové cíle dávají smysl podnikovému definovanému poslání a jsou pomocníkem při tvorbě strategie podniku. Jedná se o konkrétní stav, kterého chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit v určitém časovém horizontu. Cíle podniku by měly splňovat charakteristické rysy metody SMART, které určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny tak, aby bylo možné na závěr vyhodnotit, zda jich bylo dosaženo nebo ne [10].

Cíl by měly být:

S – specifický, konkrétní,

M – měřitelný, kvantifikovaný,

A – akceptovatelný pro všechny, kterých se cíl jakýmkoliv způsobem dotýká,

R – realizovatelný, dosažitelný z hlediska všech potřebných zdrojů,

T – terminovaný, sledovatelný, stanovení termínů plnění [10].

³ „Poslání a vize podniku se nesmí zaměřovat, uvádí: vize představuje budoucí chování podniku. Poslání má udržet stávající realitu, vychází z konkrétních podmínek, ve kterých se podnik nachází.“[5, str. 29]

Je nutné rozlišovat priority cílů, tedy v daný čas je dosažení některého cíle důležitější než dosažení ostatních cílů. Finanční stabilita firmy, finančně zdravý podnik je nezbytnou podmínkou pro realizaci řady dalších cílů, proto patří k hlavní prioritě samotné existence podniku. Zisk nelze považovat za prioritní cíl, neboť zisk je jen prostředkem pro posílení vlastního kapitálu, pro financování investic, odměňování zainteresovaných osob apod. [10]

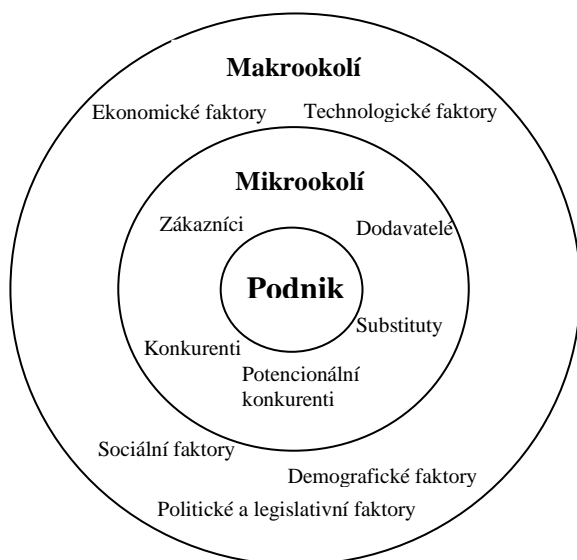
Dále je třeba určovat cíle v jednotlivých oblastech činnosti podniku, které slouží k dosahování prioritního cíle a zlepšení situace v rámci konkurenčního boje. Cíle by měly být stanoveny v oblasti pozice na trhu, inovace, produktivity, rentability, sociální odpovědnosti apod. [10]

2. 2. 2 Analýza vnějšího prostředí

„Strategická analýza je identifikace, rozebrání a ohodnocení všech faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie firmy.“ [10, str. 57]

„Cílem strategické analýzy vnějšího prostředí je odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.“ [6, str. 41]

Obr. 2. 1 Členění vnějšího prostředí



Vnější prostředí lze rozdělit na makrookolí a mikrookolí, jak znázorňuje obr. č. 2.1. Na základě tohoto rozdělení jsou prováděny různé typy strategických analýz.

2. 2. 2. 1 PEST analýza

PEST analýza se zabývá popisem klíčových faktorů, které působí na firmu v makrookolí. Jedná se o faktory rozdělené do 4 skupin.

P – Politické a legislativní faktory

E – Ekonomické faktory

S – Sociální a demografické faktory

T – Technologické faktory

Cílem PEST analýzy je identifikace faktorů jednotlivých oblastí (ekonomické, sociální, politické...), jejichž změna by mohla mít dopad na podnik. Dále odhadnout, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít [14].

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory představují pro podnik významné příležitosti a různá omezení. Politická a legislativní omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu, importu, ochrany životního prostředí, hygienických předpisů, certifikačních požadavků na výrobky, minimálních mezd zaměstnanců, zákonem dané pracovní doby apod. K příležitostem patří politická stabilita, jak národní tak i zahraniční, členství země v Evropské unii (EU), vládní ochrana domácích producentů před zahraniční konkurencí apod. Existuje řada zákonů a vyhlášek, které upravují samotné podnikání, definují možnosti a bariéry podnikání, které mohou významně ovlivnit rozhodování podniku o jeho budoucnosti [6].

Ekonomické faktory

Podnik je při svém rozhodování výrazně ovlivněn stavem národní i světové ekonomiky. Základní indikátory makroekonomického okolí, které mají vliv na naplnění cílu podniku jsou:

- míra ekonomického růstu,
- úroková míra,
- míra inflace,
- směnný kurz [14].

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a celkový blahobyt země. Úroveň úrokové míry ovlivňuje skladbu finančních prostředků a investiční aktivitu. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investičních činností, a bude tak omezovat ekonomický růst. Směnný kurz je hlavním indikátorem ovlivňující konkurenci na zahraničních trzích. Mezi uvedenými indikátory existují určité úzké vazby a souvislosti, a lze je jen těžko prezentovat odděleně. Dalšími faktory ovlivňující podnik je stádium hospodářského cyklu národní i světové ekonomiky, popřípadě odvětví, ve kterém podnik operuje. Dále monetární politika státu, fiskální stav platební bilance, nezaměstnanost [14].

Sociální a demografické faktory

Mezi základní sociální a demografické faktory patří:

- společensko- politický systém a klima ve společnosti,
- hodnoty a postoje obyvatelstva,
- životní styl,
- životní úroveň,
- zdravotní stav a struktura obyvatelstva [6].

Životní styl obyvatelstva, který se odráží ve trávení volného času, způsobu stravování, celkové image vytvořil prostor pro výrobce sportovního oblečení, potravin, kosmetiky i pro majitele sportovních center apod. Dále změny v demografické struktuře obyvatelstva umožnily vzestup majitelům zdravotnických zařízení a poskytovatelům zdravotnické péče o seniory apod. Pokud podnik pozná budoucí trendy v této oblasti, získá tak silnou konkurenční výhodu před stávající konkurencí [14].

Je nutné se zabývat také klimatickými a ekologickými faktory, jelikož i tyto faktory představují hrozby, příp. příležitosti pro určité podniky. Ekologické faktory výrazně ovlivňují výrobní technologii podniků, kdy jsou např. nuceny zajistit likvidaci svých odpadů. Především globální oteplování a hrozba vyčerpání dosavadních přírodních zdrojů vyvíjí efektivní tlak na hledání a využívání obnovitelných zdrojů a racionalizaci zdrojů přírodních. Respektování ekologických požadavků přináší podnikatelské příležitosti ve formě recyklace odpadů, čističky odpadních vod [6].

Technologické faktory

Změny v technologii a inovace v podniku jsou zdrojem k zlepšování hospodářských výsledků podniku a zesílení jeho konkurenční schopnosti. Však nové technologie nemusí být pro podnik jen příležitostí, ale mohou představovat také hrozbu např. negativní vliv na životní prostředí [10].

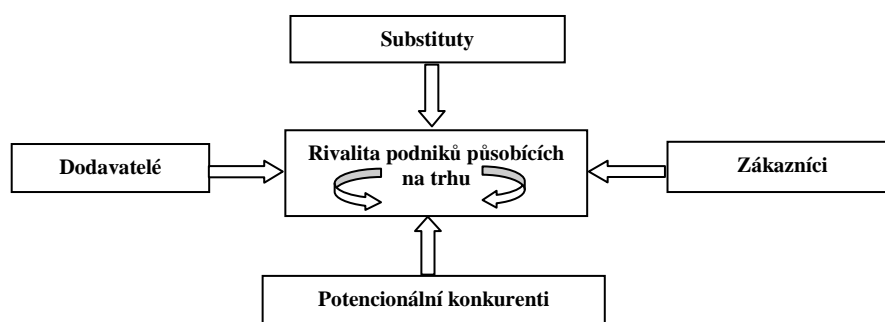
2. 2. 2. 2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model 5 konkurenčních sil je často užívaná metoda pro analýzu oborového okolí podniku.

V mikrookolí, ve kterém se podnik nachází, působí pět hybných dynamických sil, které znázorňuje obr. 2.2. Tyto síly určují strategickou pozici firmy:

- smluvní síla zákazníků,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na trhu [6].

Obr. 2.2 Porterův model 5 konkurenčních sil



Cílem této analýzy je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit jak příležitosti, které jsou třeba ve strategii využít, tak i hrozby, kterých je třeba omezit [1].

Smluvní síla zákazníků

Silná pozice kupujících tlačí ceny produktů dolů. Pro firmu to pak představuje hrozbu, která se projevuje zvyšováním výrobních nákladů. Slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk [1].

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především za těchto podmínek:

- může snadno přejít ke konkurenci,
- existují snadno dostupné substituty,
- kvalita pro zákazníka nehraje velkou roli,
- zákazník je citlivý na cenové změny,
- zákazník má potřebné informace o tržní ceně, nabídce a poptávce,
- zákazník by si dané zboží mohl vyrábět sám v případě výskytu potíží s dodavatelem,
- zákazník je nucen minimalizovat své výdaje [6].

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé představují pro podnik hrozbu, pokud zvyšují ceny a podnik musí na tyto ceny přistoupit nebo přejít na nižší kvalitu, což vede k poklesu zisku. Naopak slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu [1].

Silná pozice dodavatelů se vyskytuje zejména v následujících případech:

- dodavatel má velké postavení na trhu, kde existuje omezený počet dodavatelů,
- je významným dodavatelem z hlediska jeho image a dlouhé tradice,
- nakupující není pro dodavatele důležitým zákazníkem,
- dodavatel nabízí vysoce diferencované zboží, které nemohou konkurenti zajistit,
- zákazník nemá potřebné informace o tržní ceně, nabídce a poptávce,
- neexistují na trhu dostupné substituty,
- zákazník by mohl jen těžce vyrábět dané zboží sám,
- zákazníci nejsou citliví na cenové změny,
- zákazník není nucen minimalizovat své náklady [1].

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání potenciálnímu konkurentovi vstupu do odvětví [6].

Vstup potenciálních konkurentů do odvětví je snižován za následujících podmínek:

- velmi vysoké fixní náklady vstupu do odvětví,
- dané odvětví obsahuje strukturu přirozených monopolů (distribuce elektřiny),
- v odvětví již existují firmy, které mají nákladové výhody, v důsledku svých zkušeností,

- firmy v odvětví produkují vysoce diferencované výrobky, k jejich výrobě je nutné mít know how,
- jsou-li zákazníci v odvětví silně připoutáni na stávající firmy,
- je – li obtížné se napojit na distribuční kanály, jak na straně poptávky, tak na straně nabídky,
- firmy v odvětví budou na nového konkurenta reagovat agresivně (cenová válka) [6].

Hrozba substitutů

Konkurenční hrozbu vytvářejí existující substituty, které limitují ceny a tím i ziskovost podniku. Pokud existuje málo blízkých substitutů, znamená to pro podnik možnost zvyšovat ceny a tím i výsledný zisk [1].

Hrozba substitutů je snižována především v následujících případech:

- k danému výrobku neexistují blízké substituty,
- firmy vyrábějí substituty s vyššími náklady a nezvyšují nabídku,
- náklady na přestup zákazníka ke konkurenci nabízející substituty jsou vysoké a jeho ceny nejsou pro zákazníka lákavé [6].

Rivalita podniku působících na trhu

Silná rivalita mezi podniky vytváří velkou hrozbu pro ziskovost, neboť mezi nimi dochází k cenové konkurenci. Pokud je tato síla slabá, podniky mají možnost zvýšit cenu a dosáhnout většího zisku [6].

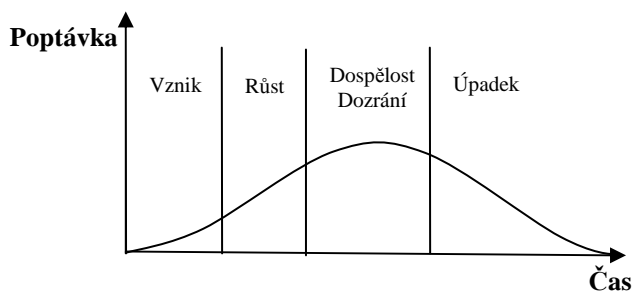
Rivalita podniků, které působí na daném trhu může být vysoká v následujících případech:

- trh je málo rostoucí, případně se zmenšuje,
- ziskovost odvětví je malá, konkurenti sledují strategii přežití,
- odvětví je nové, lukrativní,
- v odvětví působí velký počet konkurentů,
- zákazníci nevnímají rozdíly mezi výrobky konkurentů,
- vysoké fixní náklady konkurentů, nutí vyžívat maximálně svoje výrobní kapacity,
- v odvětví existuje nadbytek výrobních kapacit,
- bariéry odchodu z odvětví jsou vysoké [6].

2. 2. 2. 3 Model životního cyklu mikrookolí

Mikrookolí procházejí jednotlivými fázemi od vzniku až po zánik (viz obr. 2.3). Během tohoto cyklu probíhají různé změny, které vytvářejí hrozby a příležitosti pro podnik. Model životního cyklu má za cíl rozpoznat, jak vývoj mikrookolí působí na konkurenční síly [1].

Obr. 2.3 Model životní cyklu mikrookolí



Životní cyklus mikrookolí je odvozen z trhu. Zkoumá, zda počet zákazníků a poptávka roste nebo klesá, zda je trh stabilní, nestabilní, jestli roste či klesá z hlediska objemu [14].

Fáze vzniku

Tato etapa se vyznačuje představením nových podniků, které uvádějí na trh nové výrobky, které zákazník zatím nezná. Poptávka je nízká, proto je nutné seznámit zákazníka s výrobky. Podniky jsou slabé a teprve si vytvářejí konkurenční pozici [1].

Cílem podniku v této fázi je získat vysoký tržní podíl a vytvořit si dovednosti k přilákání zákazníků, aby si vybudoval co nejlepší konkurenční pozici [14].

Fáze růstu

V této fázi již zákazníci poznali, že výrobek je pro ně důležitý. Dynamicky roste poptávka. Podniky mají příležitost zvýšit podíl na trhu, a tím získat silnou konkurenční pozici. Cílem podniku je udržet si konkurenční pozici na trhu, rychle zvýšit podíl na trhu, dále jej upevňovat a získat nejvíce stálých zákazníků [14].

Fáze dospělosti

Ve fázi dospělosti poptávka roste zvolna a naopak roste konkurence jak v oblasti cen, tak ve výrobní diferenciaci. Podniky se slabší konkurenční pozicí se soustředí na jeden segment, ve kterém se snaží vyniknout prostřednictvím nízkých cen či lepší kvalitou výrobků.

Cílem podniku v této fázi je snaha o přetáhnutí zákazníků ostatním konkurentům, a to buď snížením cen, nebo zlepšením výrobků a doprovodných služeb [14].

Fáze dozrání

Ve fázi dozrání trh roste pomalu nebo vůbec. Podniky v této fázi musí pečlivě sledovat chování konkurence. Konkurence může být v této fázi vysoká, což pro firmu znamená neustálé vynakládání prostředků na udržování pozice na trhu. Pokud konkurenční síly budou konstantní, podnik bude méně reinvestovat a zvyšovat tak výnosnost akcionářů [14].

Fáze úpadku

Tato fáze nastává, když začne poptávka po výrobcích daného odvětví klesat. Podniky v této fázi musí zvážit, zda z tohoto odvětví odejít nebo nepříznivý vývoj poptávky obrátit. Firmy se slabší konkurenční pozici většinou z odvětví vystoupí, silní konkurenti se snaží o lepší využití investic vhodnou volbou trhu a výrobku, či snížením počtu segmentů [14].

2. 2. 3 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je rozpoznat vnitřní síly a schopnosti podniku k eliminaci jeho slabin. Základem úspěšné strategie je soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí [10].

2. 2. 3. 2 Analýza marketingové činnosti

Zapojení marketingu do řízení podniku je v dnešní době samozřejmostí. Je třeba si uvědomit následující marketingové faktory, které podnik ovlivňují:

- konkurenční struktura trhu,
- účinnost cenové strategie,
- kvalita výrobků a služeb,
- účinnost reklamy,
- hospodárnost a účinnost marketingových aktivit jiných než reklama,
- pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách [6].

Zjednodušeně lze marketing definovat jako proces zajišťování a naplňování lidských a společenských potřeb za účelem dosažení zisku. Rozhodující roli v marketingu hraje marketingový mix, který definuje jako soubor taktických marketingových nástrojů –

výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle [7].

Marketingový mix tedy tvoří:

P – Product – Produkt

P – Price – Cena

P – Place – Distribuce

P – Promotion – Propagace

Produkt

Produkt je nejdůležitější formou marketingové mixu a je základem celého podnikání. Je tím, co chce podnik na trhu směnit, prodat. Produkt může mít podobu jak hmotnou či nehmotnou⁴. Produktem tedy jsou fyzické předměty, služby, osoby, místa, myšlenky, kulturní výtvoři a další hmatatelné či nehmatatelné věci [3].

Každý úspěšný produkt by měl být tvořen užitnou hodnotou, kterou je schopen poskytovat zákazníkovi a tím uspokojovat jeho potřeby. Dále kvalitou, která zabezpečí zákazníkovi funkčnost, životnost, spolehlivost atd. Třetí v dnešní době velmi důležitou složkou je design. V neustále rostoucím konkurenčním prostředí je nutné tyto tři prvky produktu akceptovat a rozvíjet i další složky produktu, jež by zákazníkovi poskytly určitou výhodu. Patří zde služby spojené s nákupem např. záruky, instalace, poradenství. S produktem souvisí také image firmy, přičemž image je tvořena značkou, kvalitou, designem. Budování pozitivní image firmy, zaručí spokojenost zákazníků, kladné reference o podniku a další spotřebu produktů [16].

Cena

Cena představuje hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni koupit produkt. Pro podnik vytváří zdroj příjmů. Stanovení ceny je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí firmy, ale v mnoha případech se jí nevěnuje dostatečná pozornost [3].

⁴ Podle americké marketingové asociace je za produkt považováno to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, užívání anebo spotřebě, tedy vše, co vyznačuje schopnost uspokojit přání nebo potřeby zákazníka

Aby byla stanovená cena úspěšná, musí podnik předem správně odhadnout reakci zákazníka i konkurence. Cenová strategie by měla vycházet z cílů podniku. Rozlišujeme např. cenovou strategii nízkých cen (orientace na náklady), vysokých cen (orientace na výjimečnost a kvalitu produktu). Dále by podnik měl vést cenovou strategii podle toho, ve které etapě se její produkt nachází. Může jít např. o strategii v etapě zavádění výrobku na trh. Podniky často oblíbenou cenovou strategií je strategie cenové diferenciaci či strategie cenové soutěžení. Dalším nástrojem cenové politiky je politika cenových sraček a přírážek a politika obchodních podmínek [16].

Distribuce

Distribuci chápeme jako proces dodání produktu z místa jeho vzniku do místa prodeje zákazníkovi. Cílem distribuce je najít nejefektivnější cestu, distribuční kanál, pro vlastní výrobky tak, aby byla tato cesta maximálně výhodná pro zákazníka a v rámci množství byla efektivní i pro výrobce. Charakteristika konečného zákazníka, trhu, výrobku, konkurence jsou základní faktory, jež ovlivňují výběr distribučního kanálu. Doslovný překlad distribuce – místo, hraje významnou roli u menších firem zejména při zakládání podniku. Např. u podniku nabízejícího služby právě situovanost velmi ovlivní konečné zákazníky [16].

Propagace

Propagace se rozumí proces sdělování informací nejenom zákazníkům, ale i obchodním partnerům a veřejnosti o daném produktu, o jeho ceně a o místě prodeje. Tento proces se realizuje prostřednictvím marketingové komunikace, kterou tvoří následující prvky:

- Reklama – jako placená, neosobní, jednosměrná forma komunikace představuje účelově vyjádřené sdělení o daném výrobku potencionálním zákazníkům, obchodním partnerům, veřejnosti prostřednictvím médií (televize, rádio, internet, tisk) billboardů, reklamy na budovách, na zastávkách hromadné dopravy, na dopravních prostředcích, 3D reklamní objekty apod. Podniky je velmi používaným nástrojem marketingové komunikace, protože dokáže pokrýt informacemi velký počet potencionálních zákazníků [3].

Výchozím bodem pro tvorbu reklamní kampaně je tvorba reklamní strategie, při které je důležité si zvolit cílovou skupinu (s kým bude podnik komunikovat), cíle (čeho chce

dosáhnout), dále strategii sdělení (co chce sdělit a jakým způsobem) a prostředek sdělení (jakým médiem či reklamní umístěním) [13].

Aby byla reklama úspěšná, musí splňovat předpoklady modelu AIDA:

Attention – vzbudit pozornost

Interest – vzbudit zájem

Desire – vzbudit potřebu

Action – dovést zákazníka ke koupi

Součástí reklamy je tzv. reklamní text. Slogan, který je velmi důležitý proto, aby zaujal zákazníka. Slogan by měl být originální, konkrétní, prostý, jednoduchý, libozvučný a snadno vyslovitelný [8].

- Podpora prodeje – je forma neosobní komunikace, kdy podnik dává zákazníkovi „něco zdarma“, což vede ke zvýšení prodeje a produkt se stává atraktivnějším pro zákazníky. Tento nástroj je uplatňován krátkodobě, neboť je finančně náročný, ale často je jím dosaženo dlouhodobé přízně k produktu ze strany zákazníků. Konkrétní formy podpory prodeje jsou slevy z ceny, zvýhodněná balení, dárky zdarma, vzorky, ochutnávky, vyhlašování soutěží o ceny, předváděcí akce, výstavy, veletrhy apod. [3]
- Public relations – je definována jako neplacená, osobní prezentace produktů, která ovlivňuje mínění o daném podniku. Souvisí tedy s prestiží, image a pověstí daného podniku. Cíle public relations je vybudovat dobrý vztah jak s veřejností, tak i s veřejností uvnitř podniku (zaměstnanci). Cílem public relations uvnitř podniku je vybudování dobrého pracovního klimatu, vzájemné komunikace mezi pracovníky, systému motivace, poskytovat informace o záměrech a stavu podniku a jeho zodpovědnosti a pravomocích. K nástrojů public relations patří navazování a udržování kontaktů s tiskem, pořádání tiskových konferencí, sportovní a kulturní sponzoring, vyhodnocování nejlepších pracovníků, pořádání dnů otevřených dveří, poskytování zpráv o výkonnosti podniku, veřejné hodnocení svých sociálních aktivit apod. [16]
- Osobní prodej – je forma osobní komunikace, kdy je zákazník ovlivňován k nákupu. Cílem osobního kontaktu je dosažení prodeje. Obsah a forma sdělení je vždy

přizpůsobená danému zákazníkovi a dané situaci. Mnohé podniky mající úzký vztah k zákazníkovi a osobní prodej zaujímá vedoucí místo v marketingové komunikaci. Osobní prodej posiluje a vytváří osobní, přátelské vztahy mezi kupujícím a prodejcem, a tím stimuluje zákazníka k dalšímu nákupu [17].

2. 2. 4 SWOT analýza - shrnutí faktorů interního a externí prostředí současně

Podstatou SWOT analýzy je identifikace skutečností a faktorů, které pro podnik představují silné (strengths), slabé stránky (weaknesses), určité příležitosti (opportunities) nebo naopak hrozby (threats) okolí. SWOT analýza je prováděna pomocí tabulky (viz obr. 2.4), kde jsou tyto čtyři oblasti charakterizovány ve čtyřech kvadrantech. Tato analýza je tzv. sumář nejdůležitějších závěrů zjištěných skutečností z dílčích analýz [6].

Obr. 2.4 SWOT matice

Silné stránky	S	W Slabé stránky
Příležitosti	O	T Hrozby

Silné stránky

1. Adekvátní zdroje, především finanční
2. Uznávaná vůdčí pozice na trhu
3. Vlastní originální technologie
4. Nákladová výhoda apod.

Slabé stránky

1. Nejasný strategický směr, chybějící strategie
2. Nevyužité kapacity
3. Slabá pozice na trhu
4. Vysoké náklady ve srovnání s konkurenty apod.

Příležitosti

1. Vstup na nové trhy, obsazení nových segmentů
2. Rozšíření nabídky řádových produktů
3. Diverzifikace nebo integrace firmy
4. Překonání bariér při vstupu na atraktivní trh apod.

Hrozby

1. Vstup nové a dravé konkurence
2. Rostoucí prodej substitutů
3. Rostoucí síla odběratelů a dodavatelů
4. Vládní či politické negativní vlivy apod. [6]

Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu, který by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Kombinací těchto čtyř prvků je možné definovat čtyři různé typy strategií, jak uvádí obr. 2.5, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci [10].

Obr. 2.5 SWOT matice umožňující výběr vhodné strategie

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využití příležitostí)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitostí)
Hrozby (T)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Strategie hledání – využívá k překonání slabých stránek maximální využití příležitostí. Pro podnik je vhodná v případě, kdy se v jeho okolí nachází dostatek příležitostí, ale sám se potýká s výrazným množstvím slabých stránek [10].

Strategie využití – je ofenzivní, agresivní růstově orientovaná strategie, která se používá v případech, kdy převažují silné stránky podniku a v okolí je dostatek příležitostí, které je možné využít [10].

Strategie vyhýbání – neboli obranná strategie podnik použije tehdy, pokud u něj převažují slabé stránky a okolní podnik přináší rizika. V rámci této strategie je třeba minimalizovat své slabé stránky a vyhnout se tak ohrožením. V krajním případě dochází k opouštění určitých pozic [10].

Strategie konfrontace – znamená včas identifikovat hrozby okolí, minimalizovat je prostřednictvím maximálního vyžití svých silných stránek nebo je přeměnit využitím silných stránek v příležitosti [10].

Do zpracování SWOT analýzy je vhodné zakomponovat i váhy konkurence na jednotlivé vlastnosti podniku a faktory ho ovlivňující. Lépe tak podnik může odhadnout reakce konkurence.

2. 2. 5 Analýza finanční situace

Pro formulování vhodné strategie je třeba analyzovat finanční situaci podniku. K tomu slouží finanční analýza [10].

„Finanční analýza představuje soubor metod a aktivit použitelných k vyhodnocení informací z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát), za účelem posouzení finanční situace podniku.“ [12, str. 1]

Ke zpracování finanční analýzy jsou v současné době nejvíce využívány poměrové ukazatele. Poměrový ukazatel charakterizuje vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru. Tyto ukazatele umožňují analýzu časového vývoje finančních výsledků podniku, porovnání vybraných ukazatelů s jiným podnikem, stejné velikosti a ke srovnání s plánem daného podniku. V neposlední řadě mohou být také využívány k subjektivní představě analytika o tom, jaké by měly být „optimální“ hodnoty ukazatelů v daném podniku [12].

Pro strategické řízení se v rámci finanční analýzy používají následující ukazatele:

- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity [10].

Cílem finanční analýzy ve strategickém řízení je:

- posouzení finančního zdraví podniku, neboli zhodnocení současného stavu, resp. východisek formulace nové strategie,
- posouzení toho, zda je navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké zdroje by musely být zajištěny pro realizaci strategie [6].

Posouzení finanční situace podniku externí osobou pro zpracování diplomové práce je v mnoha případech nelehkou záležitostí, jelikož ji musí být zpřístupněny potřebné informace a podklady. Poskytnutí účetních výkazů ke zpracování finanční analýzy představuje častý problém. Podniky, jejichž právní forma neukládá povinnost uvádět účetní závěrku za jednotlivá účetní období do obchodního rejstříku, si tyto informace velice střeží a nepřejí si do nich nahlížet externí osobou. Tento případ je obdobou této diplomové práce. V praktické části je uvedeno nastínění finanční situace řešeného subjektu za první rok jeho činnosti.

2. 2. 6 Prognóza vývoje okolí

Prognóza představuje kvalifikovanou vědeckou předpověď možné budoucnosti. Obecně lze říci, že prognóza je systém alternativních možných budoucností. Prognózy slouží k vytváření podkladů pro přijetí významných rozhodnutí v podobě strategie. Při zpracování prognóz je využíváno mnoho metod. Mezi ně patří především metoda extrapolace trendů, analogie, brainstorming, delfská metoda, scénáře, metody her, modelování [10].

2. 2. 7 Formulace a výběr strategie

Tuto část tvorby strategie můžeme rozdělit do 3 dílčích kroků:

- vymezení strategických možností,
- hodnocení strategických možností,
- výběr strategie [10].

2. 2. 7. 1 Vymezení strategických možností

Vytvoření strategických možností neboli alternativ je základem dosáhnutí stanovených cílů, vyřešení problému nebo využití příležitostí co nejefektivněji [10].

Při vytváření souboru alternativ je třeba uplatňovat následující zásady:

- vytvořit různorodost navrhovaných alternativ – široká škála alternativ umožňuje lepší vzájemné porovnání a konečný výběr,
- mít přehled o nákladech a potížích spojených s implementací – čím snazší je zavedení alternativy, tím nižší je pravděpodobnost, že navrhované řešení je nerealizovatelné,
- zabezpečit rozdíl mezi navrhovanými alternativami stávajících strategií – pokud již nelze pokračovat ve stávající strategii, je třeba ji změnit,
- dodržení vztahu k stanoveným cílům – představy o podniku jsou výchozí pro tvorbu alternativ [10].

2. 2. 7. 2 Hodnocení strategických možností

Strategické alternativy jsou vypracovány na základě výše uvedených analýz prostředí. Předtím než se podnik rozhodne realizovat některou alternativu, je třeba předem zvážit a formulovat výhody a nevýhody každé alternativy [1].

Vyhodnocení každé alternativy potřebuje exaktní a objektivní přístup. Vhodná varianta strategie by měla splnit následující tři kritéria:

1. Vhodnost – je kritériem pro zhodnocení rozsahu, v jakém alternativa odpovídá situaci zjištěné analýzou okolí, dále se zabývá přínosem pro firmu nebo zlepšení konkurenční pozice firmy. Při hodnocení vhodnosti jsou hledány odpovědi na otázky, např.:
 - Využívá strategie silných stránek podniku?
 - Do jaké míry je strategie schopna zlepšit nebo odstranit slabé stránky podniku? Je strategie v souladu se všemi podnikovými cíly nebo záměry? [1]
2. Přijatelnost – je v symbióze s lidským očekáváním, kdy zainteresované skupiny působící na podnik ovlivní navrhovanou strategii. Při hodnocení přijatelnosti jsou hledány odpovědi na otázky, např.:

- Jak se změní likvidita podniku?
- Jaký bude dopad na kapitálovou strukturu?
- Bude strategie akceptovatelná pro nejbližší veřejnost? [1]

3. Proveditelnost – je kritérium, které umožňuje zjistit, jestli alternativa může být úspěšně implementována. Zda má podnik dostatek zdrojů a schopností pro realizaci.

Při hodnocení proveditelnosti jsou hledány odpovědi na otázky, např.:

- Existuje dostatek zdrojů pro financování strategie?
- Je podnik schopna dodávat kvalitní produkty, služby?
- Bude podnik disponovat potřebnou technologií? [1]

2. 2. 7. 3 Výběr strategie

Optimální strategie je vybrána na základě výše uvedených hodnocení alternativ vytvořených z analýz prostředí. Optimální strategie by měla nejlépe odpovídat stanoveným cílům podniku, kterých lze právě touto konkrétní strategií dosáhnout [10].

2. 2. 8 Implementace strategie

Implementace strategie je proces plánové realizace vybrané strategie. Úspěšná realizace by měla být podmíněna vytvořením souladu mezi strategií a reálnou činností podniku.

„Hlavním prvkem, který ovlivňuje usnadnění realizace strategie je zásada: Úspěšná realizace strategie je základní povinností pracovníků a její neplnění je hrubým prohřeškem proti pracovní kázní.“ [9, str. 103]

Podstatnými faktory napomáhající implementaci strategie jsou:

- vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních, která umožňuje pružně a rychle reagovat na vyskytující se problémy při implementaci,
- schopnost podniku zvládnout vzniklé sociální problémy, které vyplynuly z realizace strategie,
- dobře vybudovaný informační systém a na něj navazující signalizační a varovný systém, poskytující spolehlivé informace o faktorech, které ovlivňují realizaci strategie,

- přesná formulace strategických cílů, aby nedošlo k nesprávnému výkladu či pochopení
- reálnost a konzistentnost strategických operací,
- včasné zajištění potřebných zdrojů pro realizaci strategie,
- pravidelné hodnocení naplňování implementace strategie podle časového harmonogramu při využití kontrolní činnosti apod. [15]

2. 2. 9 Kontrola

Kontrola neboli zpětná vazba je využívána proto, aby podnik zjistil, zda bylo dosaženo stanovených cílů podniku a k jakým změnám v podniku i v okolí došlo při implementaci strategie za určité časové období. Je třeba, aby bylo prováděno vyhodnocení celé strategie. Strategie se hodnotí z hlediska naplnění předpokladů, z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek. Podnik může strategii, která již neodpovídá skutečnosti změnit či přejít na jinou variantu. V nejkrajnějších případech je nutné vypracovat kompletně novou strategii [28].

2. 3 Metody výzkumu

Pro tuto diplomovou práci byly použity tyto metody sběru dat:

- rozhovor,
- pozorování.

Rozhovor představoval bezprostřední verbální komunikaci s řešeným subjektem. Konkrétně byl použit rozhovor individuální zjevný, kdy byl subjektu sdělen cíl návštěvy a zcela otevřeně kladeny předem připravené otázky a zaznamenávány jeho odpovědi. Dále jsou v této práci obsaženy informace získané na základě vlastního přímého i nepřímého pozorování, které se snaží co nejpřesněji zachytit objektivní skutečnosti a dbát na přesnost záznamů. Přímé pozorování spočívá v přímém styku s pozorovaným subjektem a jeho okolím. Nepřímé uvádí výpovědi dalších subjektů, které jsou použity pro tuto práci [2].

3 Charakteristika sportovně relaxačního centra

Tato kapitola charakterizuje subjekt, kterým se zabývá tato diplomová práce. Informace byly získány osobní návštěvou subjektu a konzultacemi s jeho vedením.

3. 1 Základní údaje sportovně-relaxačního centra

Obchodní firma:	Fit Aura – sportovně-relaxační centrum
Místo podnikání:	Martinská čtvrť 1781, 744 01 Frenštát pod Radhoštěm
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Zahájení činnosti:	2. 1. 2009



3. 2 Předmět činnosti

Předmět činnosti Fit Aury – sportovně relaxačního centra (Centrum):

- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitcentra,
- masérské, rekondiční a regenerační služby,
- provozování solárií,
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.

Centrum nabízí služby:

- 1) fitness,
- 2) wellness,
- 3) doplňkové služby.

Ad 1) Služby fitness tvoří:

- fitness a kardio-zóna,
- kondiční kruhový trénink,
- osobní kondiční trenér.

Fitness zóna a kardio-zóna je vybavena 28-mi posilovacími stroji, kardio-zóna pak 12-ti kardio-trenažéry – 4 běžecké pásy, 4 crossové trenažéry, 2 ergometry a 2 veslařské trenažéry. Centrum nabízí jednou týdně skupinové cvičení pro ženy – kondiční kruhový

trénink, který je veden pod dohledem kvalifikovaného kondičního trenéra fitness. Individuálně se zákazníkovi věnuje na základě objednání osobní kondiční trenér.

Ad 2) Služby wellness tvoří:

- body roll,
- vacushape,
- inbody (+výživová poradkyně),
- exilis,
- lymphastim,
- solárium,
- masáže,
- solná jeskyně.

Služby tohoto typu zabezpečuje pět druhů přístrojů wellness, dále solná jeskyně, dvě solária a nabídka masáží. Funkčnost těchto wellness přístrojů je rozepsána v Příloze č. 1 spolu s charakteristikou solné jeskyně, solárií a specifikou jednotlivých masáží.

Ceník jednotlivých nabízených služeb je uveden v Příloze č. 2.

Ad 3) Doplnkové služby představují fintessbar a občerstvení na recepci. K zakoupení jsou zde jak doplňky stravy a nápoje pro cvičící, tak teplé a studené nápoje pro zákazníky wellness služeb. Dále je zde k dispozici dětský koutek.

Provozní doba Centra je pondělí – neděle, 9:00 – 21:00 hod. Celý prostor je bezbariérový. Fotografie subjektu jsou uvedeny v Příloze č. 3.

3. 3 Organizační struktura

Centrum vede fyzická osoba, podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku.

Majitel zaměstnává pět kmenových zaměstnanců na základě pracovních smluv.

Pracovní pozice:

- 2x instruktor fitcentra,

- 2x recepční,
- 1x masér.

Náplň pracovních pozic:

- instruktor fitcentra – obsluhuje fitness bar s doplňkovou výživou a nápoji. V případě zájmu zákazníka jej seznámí jak s kardio-zónou, tak s jednotlivými cvičebními přístroji a náčiním, poskytuje asistenci při wellness procedurách (Vacushape, Bodyroll, Exilis, Lymphastim),
- recepční – má na starosti příchozí zákazníky (zaplacení, předání klíčů od šaten, prohlídka Centra, občerstvení, objednávky wellness služeb, provoz solárií, solné jeskyně),
- masér – zabezpečuje předem objednané masáže.

V pracovní době pracuje jeden instruktor fitcentra a jedna recepční. Zaměstnanci mají 12-ti hodinovou nerovnoměrnou pracovní dobu. Střídají se v cyklu krátký a dlouhý týden. Jedna směna pracuje ve dnech: pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle. Druhá směna ve dnech: středa, čtvrtek. V dalším týdnu se směny mění.

Externě pro Centrum vykonávají činnost:

- ekonom – firmě spravuje a dbá na správnost účetnictví,
- kondiční trenér – instruktor fitcentra II. třídy (certifikát) vede kruhový trénink jednou týdně,
- osobní kondiční trenér – instruktor fitcentra II. třídy je k dispozici na objednání podle potřeb zákazníků, na zákazníka dohlíží při cvičení a pomáhá mu po celou dobu cvičení, vytvoří mu individuální tréninkový a výživový plán,
- výživová poradkyně – pracuje s přístrojem InBody, vyhodnocuje měření, konzultuje se zákazníkem zásady správného stravování na základě výsledků měření.

Tito externisté vykonávají činnost pro Centrum na základě svého živnostenského oprávnění. Majitel s nimi má uzavřenou ústní smlouvu.

Organizační schéma Centra je uvedeno v Příloze č. 4.

3. 3 Současná strategie

O tvorbu a realizaci strategie se stará sám majitel. Majitel prozatím nemá vytvořenou strategii a jako mnoho malých a středních firem většinu problému řeší na úrovni tradičního řízení. Centrum se za první rok své činnosti potýká s malou návštěvností. Zatím si nedokázalo vybudovat stálou klientelu. Zpracování této diplomové práce by mohlo pomoci k nalezení nových směrů v budoucím vývoji jeho podnikání.

4 Analýza současného stavu

Kapitola analyzuje současnou situaci Centra v rámci strategického řízení. Jsou zde uvedeny aktuální představy firmy o její činnosti. Dále jsou v této kapitole provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí působící na Centrum a SWOT analýza, která uvádí závěry z jednotlivých analýz. V závěru je nastíněna prognóza, od které se odvíjí zpracování návrhu strategie.

4.1 Vize

Vizi Centra, podle majitele, je pomoci lidem uvědomit si, že pohyb je zdravý a je prevencí různých nemocí pohybového ústrojí. Centrum chce přesvědčit zákazníky, aby jej nenavštěvovaly jen proto, aby redukovaly svou hmotnost, ale také proto, aby si uvědomily potřebu fyzické aktivity. Centrum chce nabídnout vyžití zákazníkům všech věkových skupin a všech typů cvičenců (začátečník, aktivní, rekreační sportovec).

Vize vychází z odpovědi na otázku „kdo jsme a co děláme“. Má v sobě obraz budoucnosti, ale ten se týká jen jeho zákazníků a ne obrazu vývoje samotného Centra.

4.2 Poslání

Centrum definuje své poslání takto:

„Představte si prostředí, ve kterém se cítíte dobře. Místo, kde můžete relaxovat, bavit se a setkávat se s přáteli. Místo, kde vám ochotný personál pomůže plnit vaše předsevzetí a přání. Představte si nové, moderní a trendy vybavení.“

Poslání je zveřejněno na internetových stránkách. Dobře vyjadřuje, jak by mělo být Centrum vnímáno veřejností, jaké potřeby zákazníků uspokojuje (bavit se, relaxovat, setkávat se s přáteli). Dále vychází z konkrétních podmínek Centra (moderní, trendy vybavení). Důležitou roli v tomto případě hraje i vstřícnost a ochota personálu, která má velký vliv na zákazníka. Chybí zde však budoucí směr jeho vývoje a zmínka o jeho kvalitaci, jako záruka kvality služeb.

4. 3 Cíle

Cílem Centra je přilákat nové zákazníky a vybudovat si základnu stálých zákazníků. Jelikož Centrum provádí činnost teprve rok, je tento cíl považován za prioritní. Další konkrétní cíle nejsou centrem definovány.

4. 4 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí Centra zahrnuje veškeré oblasti vně podniku, které na ní mají vliv. Tyto faktory jsou v čase proměnlivé a mění se také intenzita jejich působení. Pro úspěšný chod firmy je třeba neustále tyto faktory sledovat a reagovat na jejich změny.

4. 4. 1 PEST analýza

PEST analýzy definuje klíčové faktory a změny v makrooklí podniku, které působí na Centrum.

Politické a legislativní faktory

Pro Centrum a její činnost, je z hlediska legislativy České republiky (ČR) nutné dodržovat všechny stanovené zákony a vyhlášky a nařízení, které se firmy bezprostředně týkají.

Jedná se především o dodržování:

- zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů,
- zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákoníku práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů,
- zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů,
- zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů,
- zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů.

Daňová sazba ze základu daně z příjmu fyzických osob se v roce 2010 nemění, činí 15%. V roce 2009 byla možnost uplatnit slevy na pojistném na sociálním zabezpečení. V roce 2010 byly tyto slevy zrušeny. Dále v roce 2010 došlo ke zvýšení základní sazby daně

z přidané hodnoty (DPH) z 19% na 20% a snížené sazby z 9% na 10%. Tyto skutečnosti však výrazný vliv na Centrum nemají, jako i současná nestabilní politická situace v zemi.

Ekonomické faktory

Základní indikátory makroekonomického okolí, které mají vliv na naplnění cílu firmy Centra:

- **Vývoj HDP** – ČR jako většina zemí EU se potýká z dopady ekonomické krize. V roce 2008 (viz tab. 4.1) došlo k výraznému poklesu hrubého domácího produktu (HDP). V současné době se ČR nachází v ekonomickém poklesu, za rok 2009 došlo k poklesu na - 4,4% HDP.

Tab. 4.1 Vývoj HDP v letech 2005 - 2009

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Meziroční HDP %	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,4

Celkový pokles ekonomiky a jejího výkonu se negativně prolíná zejména do podnikatelské činnosti a do nezaměstnanosti. V roce 2011 podle České národní banky (ČNB) se růst domácí ekonomické aktivity zrychlí vlivem výraznějšího oživení zahraniční poptávky. V roce 2010 je očekáván růst HDP v průměru o 1,4 % a v roce 2011 v průměru o 2,1%. V budoucnu to pro podnikatelský sektor znamená možné zlepšení jeho situace [19].

- **Míra inflace** – V roce 2009 průměrná míra inflace v ČR činila 1,0 %, což je hodnota výrazně nižší než v roce 2008, kdy byla 6,3 %, jak uvádí tab. 4.2. Nízká inflace působí pozitivně, přičemž tento fakt se týká cen pro konečné spotřebitele. Pro zákazníka to znamená zakoupení více zboží a služeb dnes za méně finančních prostředků než dříve. ČNB očekává, že celková meziroční inflace se bude v průběhu roku 2010 postupně zvyšovat a v jeho druhé polovině se v důsledku daňových změn dočasně dostane až mírně nad 2% inflačního cíle ČNB [19].

Tab. 4.2 Vývoj průměrné míry inflace v období 2005 – 2009

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrná míra inflace %	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0

- **Úroková míra** – V roce 2009 došlo k poklesu úrokové míry z 1,75% na 1%. V roce 2010 je zatím úroková míra ponechána na stejné úrovni. Tato hodnota je nejnižší v historii ČR. Od sazeb ČNB se odvíjejí úroky bankovních vkladů a úvěrů. Podnikům nižší úroky přinášejí levnější úvěry na investice a provoz, domácnostem levnější půjčky na bydlení.

V roce 2009 kvůli ekonomické krizi ovšem toto pravidlo příliš neplatilo a tržní sazby reagovaly na vývoj sazeb ČNB pouze v omezené míře. V roce 2010 lze podle ekonomů počítat s postupným růstem úrokových sazeb. Koncem roku 2010 by se mohla úroková sazba dostat na 2% s tím, jak ČNB, obdobně jako centrální banky v západní Evropě či USA, bude reagovat na pokračující oživení ekonomiky [20].

- **Nezaměstnanost** – Míra nezaměstnanosti v okrese Nový Jičín stoupla za první měsíc roku 2010 z 13,02% na 13,68%. Lidí bez práce přibýlo ve všech spádových oblastech Novojičínska. Nejnižší míra nezaměstnanosti byla zaznamenána v Novém Jičíně a okolí 12,32% a dále na Frenštátsku 12,55% [27].

Tato vysoká nezaměstnanost zapříčiňuje pokles poptávky jak po zboží, tak zejména po službách, což má negativní vliv jak na hospodářství ČR, tak na samotný podnik. Trvalý pokles nezaměstnanosti je spojen se silnějším růstem ekonomiky. Ten je očekáván až v roce 2011. Současná míra nezaměstnanosti v ČR činí 9,9% (k 8.3. 2010) [26].

Sociální a demografické faktory

Minulé století dalo za vznik různým civilizačním onemocněním, které mají závažné následky. Stres, kouření, nedostatečná pohybová aktivita a špatné stravovací návyky jsou klíčovými faktory vzniku např. kardiovaskulární choroby, obezity, diabetu, osteoporózy apod. Stále více vědeckých organizací se shoduje v názoru, že počty nemocných je možné pomocí změny životního stylu podstatně snížit a to prostřednictvím pohybu. Cvičení ve fitness centru⁵ je podle nich v dnešním světě jedinou cestou, jak si udržet zdraví a předejít těmto chronickým onemocněním [24].

⁵ Většina návštěvníků wellness a fitness center jsou lidé v produktivním věku. Je třeba zdůraznit že cvičení ve fitness je dobré také pro seniory a dospívající mládež samozřejmě po konzultaci s příslušným instruktorem fitnesscentra.

Globálním trendem současnosti je krása a zdravý životní styl. Zdraví, kosmetika a péče o tělo se v dnešní době staly velmi moderní záležitostí a téměř každá žena a dokonce i muži si dávají na svém vzhledu velmi záležet. Tento trend dal za vznik wellness centrům, která poskytují zákazníkovi možnost vypadat lépe prostřednictvím příjemných a efektivních procedur.

Ochota mobility obyvatel roste s atraktivnější nabídkou služeb fitness a wellness center. Stále více zákazníků upřednostňuje využití více služeb na jednom místě. Centrum je tomu příkladem, a v budoucnu tomu nebude jinak.

Prokazatelnými vlivy na fungování Centra jsou demografické faktory. Centrum se nachází ve městě Frenštát pod Radhoštěm (F.p.R.) s počtem 11 163 obyvatel (viz tab. 4.3). Nejvíce početnou skupinou obyvatel jsou lidé v produktivním věku 15 – 64 let. Tato skupina zahrnuje všechny potenciální zákazníky, kteří jsou schopni vykonávat pohybovou aktivitu. V posledním roce se nepatrně snížil počet obyvatel, ale tato hodnota není brána jako úbytek potenciálních zákazníků. Poměr mužů a žen je téměř v rovnováze. Centrum se může zaměřit na zákazníky obou pohlaví stejnou intenzitou nabídky služeb.

Tab. 4.3 Struktura obyvatelstva ve městě F.p.R. v období 2005 - 2008

	2005	2006	2007	2008
Obyvatel celkem	11 201	11 173	11 187	11 163
muži	5 394	5 387	5 354	5 360
ženy	5 807	5 786	5 833	5 803
Věk 0-14	1 749	1 686	1 659	1 597
Věk 15-64	7 889	7 857	7 850	7 839
Věk 65 +	1 563	1 630	1 678	1 727

[22]

Technologické faktory

Vybavení fitness a wellness center je základem jejich návštěvnosti. Zákazníky jednoznačně přitahuje moderní design, komfort a efektivní výsledky jak cvičení, tak wellness procedur, které by měly být zajišťovány kvalitními přístroji. Dále umožnění klientům rezervaci procedur přes internet, zdarma wi-fi připojení v celém objektu apod.

Inovace v oblasti fitness a wellness jdou neustále kupředu. Na základě této skutečnosti je třeba účastnit se veletrhů fitness a wellness a sledovat nejruznější novinky v těchto

oblastech, jakožto fitness a wellness přístroje a procedury, formy cvičení ve fitness, nové způsoby zdravého stravování a vytvořit tak příznivou a přitažlivou nabídku pro zákazníka. K nejžhavějším novinkám patří např. skupinové cvičení na běžeckých pásích, redukce stresu prostřednictvím reflexních masáží plosky nohou apod.

Ekologie se prolíná i do wellness. Čím dál tím více návštěvníků usiluje při procedurách o soulad s přírodou. Při budování a provozování centrem je nutné pamatovat na ochranu životního prostředí, používat technologie šetřící elektrickou energii, pokud možno používat recyklované materiály a poskytnout možnost zakoupení bioproduktů.

4. 4. 2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model 5 konkurenčních sil určuje konkurenční pozici v mikrookolí.

Smluvní síla zákazníků

Centrum se zaměřuje na aktivní i rekreační sportovce a ženy s cílem redukce hmotnosti. Zákazníci jsou přímo z města nebo z nejbližšího okolí – Tichá, Trojanovice, Bordovice, Lichnov, Kunčice pod Ondřejníkem, Veřovice (viz obr. 4.6).

Obr. 4.6 Mapa okolí F.p.R



Smluvní síla dodavatelů

Klíčovými dodavateli Centra jsou dodavatelé fitness a wellness přístrojů, solárií a doplňkové výživy. Obě strany od sebe navzájem očekávají dostání svých závazků včas a

v plném rozsahu, budování dobrých vzájemných vztahů, dlouhodobou spoluprací a kvalitní komunikací.

Dodavatelé:

- Firma Domafit s.r.o. vybavila Centrum fitness a wellness přístroji. Tato firma prezentuje široký sortiment zboží z oblasti fitness, wellness a potřeb pro volný čas. Do ČR importujeme zboží několika evropských i amerických značek vhodných pro vybavení jak domácích, tak i klubových a profesionálních fitness center.
- Firma Shark jako dodavatel solárií je v současné době největší prodejcem solárií v ČR. Firma zajišťuje po nákupní servis a dovoz náhradních dílů po celé ČR.
- Solární jeskyně Silesia wellness systém byla postavena firmou Silesia servis s.r.o., specializující se na výstavbu a provoz solných jeskyní v celé ČR i v zahraničí.
- Firmy Nutrend, Aminostar a Weider dodávají Centru doplňkovou výživu pro sportovce. S těmito značkami souvisí také jejich prestiž, např. značka Nutrend je neoddělitelně spjata se sportem a do svého širokého portfolia doplňků výživy promítá bohaté zkušenosti ze spolupráce se špičkovými sportovci (oficiální dodavatel českého olympijského výboru).

Rivalita firem působících na trhu

Přímo ve městě F.p.R se nachází dva konkurenti:

- Fitness centrum Radim Mičulka se nabízí fitness a kardio-zónu, dále poskytuje vybavení pro trénink bojových sportů. Vybavení centra není na takové kvalitní úrovni. Fitness centrum klade nižší kvalifikační požadavky na svůj personál. Konkurenční výhodou fitness centra jsou nižší ceny, situovanost v centru města, avšak jeho provozovna se nachází ve sklepních prostorech, které jsou stísněné a nedostatečně odvětrávané
- Studio Petra je zaměřeno spíše na skupinové cvičení aerobiku. Jeho největší výhodou je, že se nachází v blízkosti centra, avšak jeho design a vybavení oproti Centru poměrně zaostává.

V blízkém okolí pak můžeme hovořit o dvou konkurentech:

- Fittsport Rožnov pod Radhoštěm - nabízí širší nabídku služeb. Posilovna, kardio-zóna, lady posilovna, ricochett, spinning, fit sál aerobik, relaxační služby a solární studio. Ve srovnání s cenami Centra je nabídka totožných služeb dražší.
- Lara wellness, relaxační a regenerační centrum je součástí areálu Lázní Čeladná. Toto centrum nabízí víkendové i delší pobyty s procedurami wellness (bazén, sauna, parní lázeň, solná jeskyně, masáže). Součástí centra je i fitness centrum, které však disponuje nedostatečným vybavením strojů.

Mezi další konkurenci odpovídající podobné vybavenosti a kvalitě služeb by mohl být zmíněn Fitpoint sportovně relaxační klub ve Frýdku-Místku. Jelikož se ale Frýdek nachází ve vzdálenější lokalitě, nebude jeho vliv na Centrum brán v úvahu.

Hlavními konkurenčními výhodami Centra jsou:

- vysoká úroveň technické vybavenosti,
- účelně rekonstruovaná budova s velkou parkovací plochou,
- kvalifikovaný, vstřícný a příjemný personál,
- moderně designovaný prostorný interiér,
- klimatizované prostory,
- dětský koutek s hlídáním,
- vysoký hygienický standard,
- věrnostní karty.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V této oblasti je třeba zmínit zvyšující se prestiž obce Čeladná, která se stala v posledních letech velkou investicí mnoha podnikatelů. Došlo zde k výrazné přeměně infrastruktury. Na lázeňskou tradici navázalo Beskydské rehabilitační centrum spolu s nově vybudovaným centrem Lara Wellness. Přitažlivým prvkem je nově vybudované golfové centrum. Je možné, že zámožní podnikatelé budou v budoucnu investovat také do postavení moderního fitness centra v této lokalitě.

Další možnou hrozbu pro Centrum by znamenalo otevření nového fitness nebo wellness centra přímo ve městě. Tato situace se příliš neočekává, jelikož bariéry vstupu do toho

odvětví jsou vysoké z hlediska počátečních vynaložených nákladů a současnou nepříznivou ekonomickou situací.

Hrozba substitutů

Zákazník může nahradit centrem nabízené služby především vyžitím v jiných oblastech volnočasových aktivit – bazén, squash, nacházející se ve Frenštátě pod Radhoštěm. Mohou navštěvovat i městskou saunu. Tato sauna je poněkud zastaralá a nepůsobí moderně. Zákazník může využít jiné wellness procedury jako např. rašelinové nebo parafínové zábaly poskytované sportovním centrem Fittsport v Rožnově pod Radhoštěm.

Shrnutí

Největší hrozbu pro Centrum představuje stávající konkurence a zákazníci. Při nespokojenosti se službami Centra může zákazník snadno přejít ke konkurenci. To se však nepředpokládá, jelikož kvalita služeb konkurence je na nižší úrovni. Hrozbou pro Centrum mohou být zákazníci v tom případě, pokud není kvalita a množství služeb pro zákazníka na prvním místě. Současná vysoká nezaměstnanost a špatná ekonomická situace způsobuje citlivost zákazníků na cenové změny. Někteří jsou nuceni minimalizovat své výdaje pro sport a zábavu, protože je prvořadě zabezpečit vyrovnaný finanční rozpočet domácnosti. Potencionální zákazníci mají zvyk navštěvovat již zaběhlé fitness centrum nebo aerobik studio ve městě. Je také možné, že mají z návštěvy nově otevřeného Centra strach, který může pramenit z neznalosti nebo z obavy z reakcí stávajících zákazníků.

Stávající konkurence může zlepšit svoji pozici inovacemi především v oblasti fitness. Např. rozšířením nabídky o nové fitness služby jako fitness přístroj Power plate, skupinová cvičení na trampolínách, běžeckých pásech, spinnig. V oblasti wellness se za největší konkurenci považuje fitness centrum v Rožnově pod Radhoštěm a Lara Wellness centrum v Čeladné. Tito konkurenti mohou rozšířením své nabídky služeb, zvětšit svoji atraktivitu a způsobit přechod zákazníku ke konkurenci. Ve městě F.p.R má Centrum v poskytování wellness služeb monopol.

Za hrozbu lze považovat v menší míře i substituty. Zákazníci mohou služby nahradit činnostmi, které lze provozovat v zimním období např. plaveckým bazén, sauna nebo squash. V letních měsících mohou být služby nahrazeny cyklistikou, pěší turistikou, plaváním,

rodinnými dovolenými a dalšími společenskými aktivitami. Toto vede k sezónním výkyvům poptávky po službách Centra.

Dodavatelé nejsou pro Centrum hrozbou z důvodu obrovského trhu sportovního vybavení, doplňkové výživy a wellness produktů. Fitness a wellness přístroje, solária zakoupeny sice od kvalitních dodavatelů s tradicí a prestiží v ČR lze nahradit jinými, zaručující stejnou kvalitu.

Za současné ekonomické situace se nepředpokládá vstup nového konkurenta v oblasti fitness a wellness služeb přímo ve městě F.p.R. a blízkém okolí. Bariérou proti tomuto vstupu je výše nákladů potřebných na zřízení a provoz v počátečních fázích projektu. Tyto náklady se pohybují v řádech milionů korun.

4. 4. 3 Model životního cyklu mikrookolí

Počátky wellness sahají až ke kořenům lázeňství. Mezi pojmy wellness a lázeňství se začalo v jistém smyslu rozlišovat až od 21. století, kdy začaly být wellness služby poskytovány i mimo lázeňské provozy. Do ČR pronikly teprve nedávno. V západních zemích jsou již delší dobu zaběhlé. Jsou pořádány semináře, konference, lázeňské programy a wellness procedury jsou zařazovány do nabídky služeb řady firem.

Stále více fitness center doplňuje svůj sortiment o služby z oblasti wellness. Tímto získávají nové zákazníky, novou image a konkurenční odlišení o klasických fitness center. Lze tedy konstatovat, že obor wellness se nachází ve fázi vzniku. Avšak ne všichni potenciální zákazníci jsou plně obeznámeni s jeho účinky a možnostmi. Poptávka je poměrně nízká, je nutné seznámit zákazníka s procedurami. Prozatím služby wellness využívají skupiny zákazníků s vyššími finančními příjmy a poptávka roste ve větších městech. I přes tento handicap počet nových zařízení v tomto oboru roste.

Cílem Centra v této fázi životního cyklu by měla být snaha o získání vysokého tržního podílu a vytvoření si dovednosti pro přilákání nových zákazníků, aby si Centrum vybuodovalo co nejlepší konkurenční pozici.

Fitness a wellness ⁶ představují v současné době neoddělitelnou část od zdravého životního stylu.

O oboru fitness lze hovořit jako oboru, který se nachází ve fázi růstu. V posledních letech tento obor nabral jiný směr, získávají zde na váze motivy zdravotní (prevence bolestí zad, civilizačních onemocnění apod.), cvičení se stává součástí životního stylu s důrazem na jeho psychohygienický a antistresový význam. Technologie jde neustále dopředu i v tomto oboru. Zvyšuje se důraz na design, kvalitu vybavení. Obor fitness se stále více zaměřuje na ženy např. vývojem nových fitness přístrojů, doplňkové výživy a tréninkových metod. Využitím těchto základních podmínek fitness mohou dosáhnout svých vysněných cílů.

Cílem Centra v oboru fitness je udržet si konkurenční pozici na trhu, rychle zvýšit podíl na trhu, dále jej upevňovat a získat nejvíce stálých zákazníků.

4. 5 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí uvádí faktory, které vznikají uvnitř Centra a mají vliv na fungování podnikových procesů. Bližší specifikace a popis faktorů je uveden v následujících podkapitolách.

4. 5. 1 Analýza marketingové činnosti

Marketingová činnost v oblasti poskytování služeb je nejdůležitějším prvkem úspěšného jakéhokoli podniku. Nezbytným krokem k vytvoření efektivní strategie je analýza marketingového mixu Centra.

Produkt

Produktem Centra jsou služby. Tyto služby jsou poskytovány prostřednictvím fitness a wellness přístrojů, solárií, solnou jeskyní (viz kapitola 3). Klíčovými faktory ovlivňujícími poptávku po těchto službách je kvalita a kvantita vybavení, jeho modernost, funkčnost a design. Kvalita služeb je zajištěna kvalifikovanými a spolehlivými dodavateli. Kvantita služeb je ovlivněna především kapacitou strojů. Ve fitness a kardio-zóně je kapacita

⁶ Wellness vyjadřuje stav těla, duše a mysli, kdy se člověk cítí dobře, šťastný, prostě „well“. Fitness je souhrn pohybových aktivit přinášející cvičicímu formu, pocit „fit“ jak z pohledu posilování těla, bodybuildingu nebo jeho funkčnosti a zdraví [4].

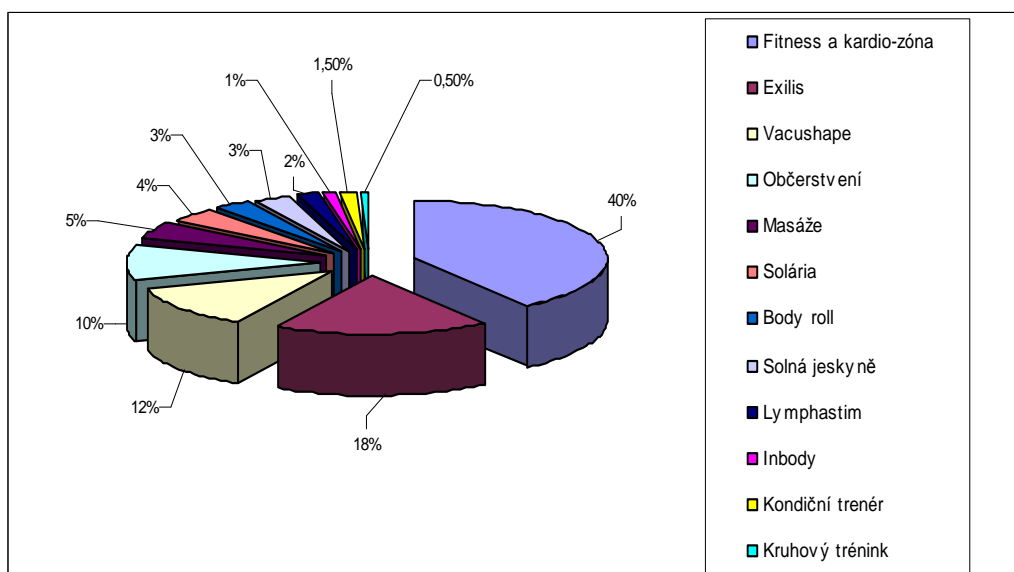
maximálně 20 osob, které mohou souběžně cvičit během jedné hodiny. Kapacita fitness a kardio-zóny je tedy optimální. Návštěva wellness strojů, solárií, solnou jeskyní je podmíněna předchozí telefonickou nebo osobní objednávkou. Značka vybavení v tomto případě nehraje pro zákazníky roli, jelikož většina z nich se v tomto vybavení neorientuje. Zákazníci mají možnost volit různou formu služeb v oblasti vstupu (jednorázový vstup/permanentka) a v oblasti průběhu cvičení (cvičení s asistencí/cvičení bez asistence).

Na základě konzultace s majitelem je uveden v tab. 4.4 přehled jednotlivých služeb podílejících se na tržbách Centra.

Tab. 4.4 Přehled podílu služeb na tržbách Centra

Služba	Podíl na tržbách v %
Fitness a kardio-zóna	40%
Exilis	18%
Vacushape	12%
Občerstvení	10%
Masáže	5%
Solária	4%
Body roll	3%
Solná jeskyně	3%
Lymphastim	2%
Inbody	1%
Kondiční trenér	1,50%
Kruhový trénink	0,50%

Graf 4.1 Přehled podílu služeb na tržbách Centra



Z grafu 4. 1 vyplývá, že nejvyužívanější službou je fitness + kardio-zóna. Naopak největší rezervy lze najít u služeb solné jeskyně, kondičního trenéra a metody cvičení kruhového tréninku.

Cena

Při tvorbě cen jsou brány v úvahu náklady a ceny hlavních konkurentů. Oproti hlavním konkurentům si Centrum může dovolit stanovit relativně vyšší ceny služeb fitness. A to díky kvalitnějšímu vybavením, modernímu prostředí. V současné ekonomické situaci to však na zákazníka může působit negativně. A to v případě, kdy je nucen zvolit si služby s nižší cenou. Ve městě poskytuje wellness služby výhradně Centrum. Všeobecně jsou wellness služby vyššího cenového charakteru. A to z důvodu vysokých pořizovacích nákladů. Ceny jednotlivých služeb jsou uvedeny v Příloze č. 2. Pro udržení stále klientely Centrum nabízí 3 druhy členských karet, které nahrazují klasické permanentky (viz Příloha č. 2).

Distribuce

Všechny nabízené služby jsou poskytovány výlučně v místě provozu Centra. Budova je situovaná na okraji města. Tato poloha může být brána z důvodů zvýšené časové náročnosti na dopravu jako negativní. Za nedostatek lze považovat absenci značení Centra na městských informačních tabulích a celkové navigaci k Centru.

Propagace

V rámci marketingové komunikace Centrum využívá následující prvky.

- Reklama:
 - internetová reklama,
 - billboardy ve městě a okolí,
 - letáky (roznos do schránek ve městě + umístění v provozovně),
 - reklama v regionálním rádiu a lokální televizi.

Internetové stránky jsou v současné době nezbytnou formou reklamy. Centrum má velmi moderní provedení stránek, které ale postrádá uspořádanost a více fotodokumentace pro lepší zákaznickou představu. Je zde uvedena konkrétní nabídka služeb Centra a jejich podrobný popis. Média jsou také důležitou formou reklamy. Jako velice efektivní se jeví využívání regionálního rádia Čas a lokální televize. Lze ho využít k možnosti předávání informací atraktivní formou přímo posluchačům. Jedná se

však o finančně náročnější formu reklamy. Reklama ve formě letáků a billboardů je přijatelná.

- Podpora prodeje

Centrum nerealizuje kromě členských karet žádné další aktivity v rámci podpory prodeje. Členské karty umožňují zákazníkům různé slevy na služby Centra (viz Příloha 2).

- Public relations

V rámci public relations Centrum sponzoruje:

- TJ Jezdecký klub Trojanovice,
- RK Cyklos Valašské Meziříčí (cyklistický klub),
- Skokanský oddíl TJ ve F.p.R.,
- naturálního kulturistu Václava Štorka.

Centrum se jiných aktivit v rámci budování public relations neúčastní.

- Osobní prodej

Osobní prodej vykonávají recepční, a to formou nabídky sužeb a seznámení zákazníka se službami.

4. 6 SWOT analýza – shrnutí faktorů interního a externího prostředí

Z výše provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí je třeba provést shrnutí těchto faktorů prostřednictvím SWOT analýzy. Tyto faktory jsou klasifikovány do čtyř základních skupin – silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit podnikových strategií a strategických cílů.

Hodnocení faktorů se provádí na základě bodového systému – silné, slabé stránky 1-10, kdy 1 je minimum (nejméně podstatný faktor) a 10 je maximum (nejpodstatnější faktor). Dále jsou k tomuto bodovému hodnocení přiřazeny váhy 1-7 (1-nejméně podstatná váha, 7-nejvíce podstatná váha) vztahující se k důležitosti konkurence u jednotlivých faktorů (význam pro odvětví). Řešená SWOT matice je uvedena v tab. 4.5.

Silné stránky (S)

- 1) široká nabídka služeb v jednom objektu,
- 2) Centrum má ve F.p.R. ve wellness službách monopol,
- 3) moderní, příjemný, klimatizovaný, čistý prostorný interiér,
- 4) kvalifikovaný a vstřícný personál,
- 5) vysoká kvalita vybavení.

Slabé stránky (W)

- 1) dosud nevybudovaná klientela,
- 2) vyšší ceny,
- 3) situovanost na okraji města,
- 4) nevyváženost podílu služeb na tržbách,
- 5) nedostatečná marketingová činnost.

Příležitosti (O)

- 1) nové technologie ve fitness a wellness,
- 2) možnost zaměření na široké spektrum zákazníků,
- 3) rozšíření prostor – pro nabídku nových služeb (sauna, aerobní sál).

Hrozby (T)

- 1) zesílení konkurenční pozice stávající konkurence,
- 2) tradice a zvyky zákazníků u stávající konkurenci,
- 3) přetrvávající dopady ekonomické krize na konečného spotřebitele.

Tab. 4.5 SWOT analýza s hodnocenými faktory

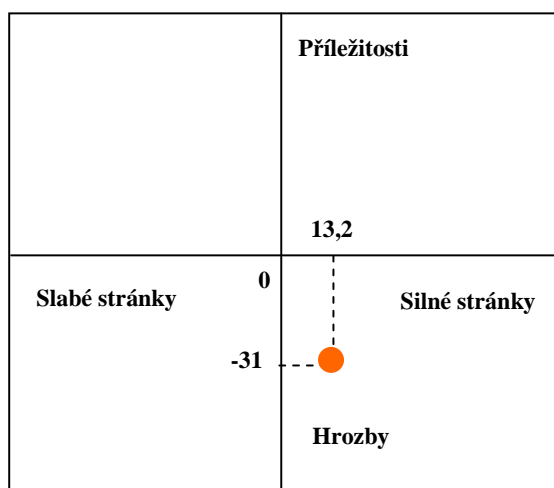
Položky	Body	Váhy	Součin	Položky	Body	Váhy	Součin
S1	10	1	10	W1	10	1	10
S2	10	1	10	W2	7	1	7
S3	10	3	30	W3	4	1	4
S4	9	5	45	W4	8	2	16
S5	10	4	40	W5	8	4	32
Součet	-	-	135	Součet	-	-	69
O1	10	2	20	T1	8	4	32
O2	10	2	20	T2	9	5	45
O3	7	1	7	T3	9	7	63
O4	-	-	-	T4	-	-	-
O5	-	-	-	T5	-	-	-
Součet	-	-	47	Součet	-	-	140

Silné stránky – průměrný počet bodů: $135/5 = 27$
Slabé stránky – průměrný počet bodů: $69/5 = 13,8$
silné stránky – slabé stránky: $27 - 13,8 = 13,2$

Příležitosti – průměrný počet bodů: $47/3 = 15,7$
Hrozby – průměrný počet bodů: $140/3 = 46,7$
Příležitosti – hrozby : $15,7 - 46,7 = -31$

Výsledky SWOT matice (tab. 4. 5) lze převést do následujícího grafu.

Graf. 4.2 Výsledky SWOT analýzy



Z grafu 4.2 vyplývá, že by se Centrum prostřednictvím svých silných stránek mělo vyhnout stávajícím ohrožením – **strategie konfrontace**.

4. 7 Analýza finanční situace

Finanční analýza, ve formě výpočtu poměrových ukazatelů, v této diplomové práci není uvedena z důvodu neposkytnutí podstatných podkladů majitelem Centra. Tato podkapitola dále popisuje nastínění finančních prostředků na založení Centra a finanční situaci za první rok jeho činnosti.

Založení jakéhokoliv podniku v oblasti poskytování sportovních služeb představuje vynaložení velkých počátečních finančních nákladů. U sportovně-relaxačního centra tomu není jinak. Jedná se tedy o vysoké investice, u kterých je dlouhá doba návratnosti.

Myšlenka Centrum vznikla v roce 2007 v souvislosti s dlouholetými zkušenostmi zakladatele v oblasti sportu, fyzioterapie a zdravého životního stylu. Na financování tohoto projektu se rozhodl požádat o dotaci z fondů EU pro regionální rozvoj. Projekt byl zpracováván téměř rok. Majiteli byla schválena dotace. Jelikož se stal příjemcem dotace z EU, musel provést změnu z daňové evidence na podvojný účetnictví. V roce 2008 byl zakoupen objekt budoucího Centra a byla zahájena jeho rozsáhlá rekonstrukce. Na vybudování Centra si majitel musel zajistit další prostředky bankovním úvěrem.

Vybavení Centra pro poskytování služeb představuje nejdůležitější náklady. Konkrétní kvalitní vybavení pro fitness a kardio-zónu a se pohybuje v řádech statisíců Kč. Zakoupení pěti wellness přístrojů a dvou solárií představují obdobné investice. Náklady na vybudování solné jeskyně dosahují téměř milionu korun. Detailní rozpis nákladů na vybavení je uveden v Příloze č. 5.

Jelikož Centrum funguje teprve rok, nelze předpokládat, že jeho hospodářský výsledek je kladný. Vysoké počáteční náklady nemohou být zdaleka převýšeny tržbami za první rok činnosti. Majitel je nucen prokazovat dobrou platební morálku ve splácení úvěrů a hrazení veškerých závazků, jelikož jako příjemce dotace z EU se zavazuje k řádnému hospodaření na dobu minimálně tří let. Pokud nedodrží podmínky stanovené dotačním programem, tak bude muset dotaci vrátit. Žadatel tedy musí mít projekt předem promyšlený, musí přesně vědět, na co prostředky použije a co bude nakupovat. Předkládá i přesný harmonogram jednotlivých aktivit, účetní podklady.

Pro poskytování služeb nejen v oblasti sportu je jediným zdrojem tržeb právě zákazník. Centrum se však za první rok své činnosti potýká s malou návštěvností. Jelikož Centrum disponuje širokou nabídkou služeb, je třeba co nejvíce investovat právě do marketingové činnosti vedoucí k přilákání nových zákazníků a vybudování stálé klientely.

4. 8 Prognóza vývoje okolí podniku

V dnešní době se vývoj okolí jakéhokoliv podniku velmi rychle mění. Lze předpokládat, že v nejbližší budoucnosti budou na Centrum působit tyto faktory:

- trend zdravého životního stylu,
- wellness jako rychle se rozvíjející odvětví,
- inovace ve fitness,
- ekonomická situace.

O zdravém životním stylu se dá hovořit jako o trendu současnosti, který je velmi propagován médii. Je přinášén dobou a vývojem lidské konzumní společnosti, která se zaměřuje především na vzhled lidí. Trend bude budoucnu růst a tím by mohl dát impuls k vyšší návštěvnosti fitness center.

Obor fitness přichází neustále s novými typy přístrojů a doplňkové výživy. Proto lze předpokládat, že i v budoucnu tomu nebude jinak a tento obor se bude snažit nacházet nové cesty k uspokojení potřeb zákazníků.

Wellness služby jsou dnes zákazníkům převážně neznámé. S rostoucí ekonomickou silou, se ale budou více přibližovat průměrnému zákazníkovi, tak jak je to západních v zemích.

Lze předpokládat, že se ekonomická situace bude zlepšovat, ale potenciální zákazník pocítí toto zlepšení s časovým odstupem. Proto je potřeba přijmout přechodná opatření k překlenutí této nepříznivé doby.

5 Návrh strategie sportovně relaxačního centra a doporučení v oblasti strategického řízení

Na základě provedených strategických analýz a ze stanovené prognózy jsou v této kapitole uvedeny představy o Centru a návrh strategie pro časové období tří let.

5.1 Vize

Vizí Centra lze vytyčit následovně:

Zaměřit se na zákazníky široké veřejnosti a probudit v nich touhu po cvičení, zdraví, kráse a relaxaci a to za pomoci kvalifikovaného personálu, kvalitního vybavení, příjemného a moderního prostředí. Prostřednictvím těchto aktivit máme za cíl přilákat především nové zákazníky, budovat stálou klientelu a vytvářet větší podíl na trhu.

5.2 Poslání

Poslání by mělo být vystižné, stručné a mělo by být založeno na základních myšlenkách fungování Centra a jeho přístupu k zákazníkům.

Poslání Centra lze definovat takto:

„Naším posláním je stát se profesionálem, který plní přání a potřeby nových i stálých zákazníků prostřednictvím kvalifikovaného ochotného personálu a nejmodernějšího vybavení v příjemném prostředí. Pohyb a relaxace jsou základním předpokladem pevného zdraví“

Motto: „Objevte u nás zdraví, které vám sluší.“

Poslání by mělo být prezentováno veřejnosti. Proto je vhodné ho umístit na internetové stránky a také na propagační materiály.

5.3 Cíle

Na základě stanovené vize a poslání je pro Centrum na období 2010-2012 stanoven tento cíl:

Dostat se do podvědomí veřejnosti v rámci současné nabídky služeb, popř. nabídku služeb rozšířit do roku 2013.

5. 4 Návrh strategie

Za předpokladu růstu trendu zdravého životního stylu, rostoucí poptávky po službách wellness, inovací v obou oborech a přetrvávajících dopadech ekonomické krize, je třeba se zaměřit především na takové činnosti, které splní vytyčený cíl.

Založení Centra v tomto nepříliš ekonomicky dobrém období představuje určitá rizika. K překonání tohoto období je důležité vytvářet atraktivní nabídku za přijatelné ceny, využít nejnovějších forem propagace a přizpůsobovat se široké veřejnosti. Centrum by se tedy mělo zaměřit na zkvalitnění svých marketingových aktivit, prostřednictvím kterých využije své silné stránky a eliminuje stávající hrozby.

Sledování nejnovějších trendů v oborech fitness a wellness představuje důležitý prvek strategického řízení. Zavedení nových služeb zajišťuje určitou konkurenční výhodu a ve spojení s dobře provedenými marketingovými aktivitami zaručují jejich úspěch.

Rozdělení návrhu strategie

- 1) **Marketingové aktivity k přilákání nových zákazníků**
- 2) **Rozšíření nabídky služeb, vyhnutí se tak hrozbě konkurence**

Ad 1) Na základně provedení marketingové analýzy je možné marketingové aktivity Centra zefektivnit. Dále je uveden výčet navržených změn a jejich stručný obsah v rámci marketingového mixu. Z finančního hlediska se tyto změny jeví jako finančně nenáročné.

Produkt

- **Tvorba Package**

Nabídka služeb by mohla zahrnovat tzv. „package“ – výhodný balíček. Tento balíček představuje spojení více služeb nebo propojení služby s jinými subjekty na základě smlouvy mezi Centrem a dalším sportovně založeným subjektem jako je krytý bazén, squash, sauna apod. Cílem je alespoň částečné podchycení výkyvů poptávky, zvýšením zájmu o odběr méně využívaných služeb a oslovení preferovaného segmentu zákazníků. Přínosem balíčku bude, pro stávající a budoucí zákazníky, zajištění časové a finanční úspory a také zvýšení jejich užitku a uspokojení ze služeb.

- **Zpětná vazba**

Spokojenost zákazníků se službami Centra zatím není průběžně sledována. Zavedení dotazníkového šetření, internetové diskuze a osobního dotazování obsluhujícího personálu (viz Příloha č. 6) jsou velice efektivní metody pro zjištění zpětné vazby. Jedině zpětnou vazbou se dá zjistit, jak zákazníkovi nejlépe vyhovět.

- **Přizpůsobování se aktuální poptávce**

Centrum se musí přizpůsobovat provozní dobou aktuální velikosti poptávky. Otevírací doba by měla být průběžně upravována v závislosti na fluktuaci poptávky a sezónnosti. Např. v letních měsících by měla být provozní doba upravena v závislosti na zjištěných výsledcích z dotazníkového šetření, internetu a z přímého kontaktu s návštěvníky. Toto přizpůsobení umožní lépe vyhovět zákazníkovi.

Cena

- **Stanovení ceny podle časových pásem**

Cena by se měla přizpůsobovat aktuální poptávce, např. stanovení různých cen v závislosti na časových pásmech a sezónnosti. Tyto rozdílné ceny jsou efektivní k přilákání zákazníků v méně frekventovaných pásmech.

- **Stanovení cen pro určité cílové skupiny**

Ve městě F.p.R. se nachází tři střední školy. Zavedení studentských slev na vybrané služby je vhodnou taktikou pro přilákání tohoto segmentu zákazníků. Cvičení je vhodné i pro seniory. Prostřednictvím seniorských slev Centrum tomuto segmentu zdůrazní, že kondiční cvičení je vhodné i pro ně. Tyto slevy přinesou kladné reference zákazníků.

- **Snížení ceny**

Jak již bylo výše uvedeno, Centrum má vyšší ceny totožných služeb než konkurence ve městě. Je třeba se zamyslet nad tím, zda v této ekonomické situaci jsou tyto ceny zákazníkem akceptovatelné. Citlivý zákazník, volí jednoznačně nižší cenu. Snížení ceny na úroveň konkurence přivede nové zákazníky. Toto snížení ceny, by se provedlo na základě předem provedeného finančního vyhodnocení, které by určilo minimální stanovenou cenu pokrývající náklady na provoz.

Distribuce

- **Navigace**

Pro lepší nalezení lokace Centra je třeba umístit navigační tabule již na okraji města i přímo ve městě. Výrazné provedení, vhodné umístění na okraji dopravních komunikací musí upoutat a jednoznačně navést potenciálního zákazníka.

Propagace

- **Zlepšení přehlednosti a doplnění internetových stránek**

Přehlednost internetových stránek pro lepší orientaci zákazníka, fotodokumentace jsou velmi důležité prvky, které internetové stránky musí obsahovat. Stránky je možné doplnit o etický kodex (viz Příloha č. 7), který by určitě potvrdil profesionalitu Centra, a tím tak kladně působil na zákazníky. Dále by zde měla být možnost registrace, prostřednictvím které by byly zákazníkům zasílány různé propagační materiály na jejich emailovou adresu.

- **Možnost bezplatné reklamy na internetu – Facebook**

K nejmodernějším formám propagace patří celosvětově rozšířená sociální síť Facebook. V současnosti ji navštěvuje přes dva miliony české veřejnosti. Proto lze říci, že zřízení stránek Centra na této síti je nepostradatelné. Prostřednictvím stránek lze stálým i potenciálním zákazníkům přinášet zdarma informace o cenách a akcích, zveřejňovat aktuální články, videa, fotky týkající se fitness a wellness tematiky. Dalším důležitým prvkem facebooku je komunikace přímo se zákazníkem.

- **Optimalizace pro vyhledávače**

Tato služba umožňuje vyhledávání internetových stránek Centra a informací umístěných na internetu. Prostřednictvím této služby budou internetové stránky zařazovány na první pozice ve vyhledávačích. Tato služba je samozřejmě zpoplatněna. Cena se odvíjí od místa umístění množství hledaných odkazů a možného zvýraznění.

- **Spolupráce s komunitami**

- *Místní školy*

Navázání spolupráce s místními středními školami. Studenti by mohli docházet v hodinách tělesné výchovy. Cenu lze odvodit od velikosti skupiny. Studenti

možnost změny jejich stávajících hodin jistě uvítají a centru to přinese možné nové zákazníky.

– *Sponzoring tělovýchovných klubů*

Centrum by se mělo zaměřit na sponzoring sportovních celků, které se nacházejí ve městě a v nejbližším okolí. Sponzoring v tomto případě nemusí zahrnovat pouze finanční prostředky, spíše ale poskytnutí prostor Centra pro sportovní přípravy. Tato spolupráce jistě přinese kladné vnímání veřejnosti a také úspory finančních prostředků poskytované na sponzorství.

– *Domovy důchodců, skupiny seniorů*

Spolupráce bude spočívat v nabídce cvičení pro skupiny seniorů a obyvatel domovů důchodců. Cvičení by probíhalo v prostorách domova důchodců, pod dohledem instruktorů Centra. Tuto spolupráci je vhodně rozšířit o nabídku skupinové návštěvy solné jeskyně. Veškeré služby jsou realizovány se zřetelem na akceptovatelnost ceny pro tuto cílovou skupinu.

– *Sportovní den dětí*

Před centrem se nachází rozsáhlá plocha. Tu lze využít např. pro uskutečnění sportovního dne dětí ve spolupráci s domovem dětí a mládeže ve městě. V rámci této akce by byly pro děti a mládež přichystány soutěže o ceny. Akce tohoto typu předpokládá náročnější přípravu a finanční investice, ale její výsledek přinese Centru zlepšení image a jeho širší povědomí ve městě. Pro Centrum by se tato akce mohla stát dlouhodobou záležitostí.

• **Spolupráce s rekreačními zařízeními**

F.p.R je turisticky známým městem v podhůří Beskyd. V nedalekých Trojanovicích se nachází spousta rekreačních zařízení. Spolupráci s těmito subjekty lze přilákat krátkodobé zákazníky.

• **Propagační stánek v marketech**

Obchodní domy ve F.p.R a v Rožnově pod Radhoštěm jsou navštěvovány širokou veřejností. Propagační stánek v těchto prostorách poskytne potencionálním zákazníkům potřebné informace o službách a možnostech Centra.

- **Pořádání jednodenních akcí**

Kruhový trénink pro ženy lze doplnit o návštěvu solné jeskyně nebo poskytnutí wellness služeb. To vše v jednodenní akci, která by mohla přilákat především nové zákazníky. Stálým zákazníkům je potřeba nabídnout služby, které jsou méně využívané a tím vyrovnat nepoměr vytížení jednotlivých služeb.

- **Členství v České asociaci wellness**

Česká asociace wellness (ČAW), která vznikla v ČR v roce 2007, poskytuje možnost členství. Toto členství je prospěšné především subjektům podnikajícím v tomto oboru. Členství zahrnuje např. pravidelné informace vedoucí k lepší orientaci na trhu - novinky a trendy v ČR a v zahraničí, výměnu zkušeností mezi členy ČAW, možnost inzerce na internetových stránkách s wellness tématikou apod. Člen obdrží za členský příspěvek certifikát (viz Příloha č. 7). Toto členství nejen že otevírá nové cesty k získávání informací, ale jistě bude kladně působit na zákazníka a tím zvyšovat image Centra [19].

Ad 2) Rozšíření nabídky služeb, vyhnutí se hrozbě konkurentů

Fitness a wellness veletrhy představují novinky v těchto oborech a účast na nich je nezbytná, protože získat konkurenční výhodu znamená pro Centrum také přijít s novou službou.

Nejnovější fitness přístroj Power plate (viz Příloha č. 8) by pro Centrum znamenal jisté zatraktivnění. Jedná se o přístroj pro procvičení celého těla, je vhodný pro osoby všech tělesných výkonností a věkových skupin prostřednictvím, kterého zákazník posiluje svaly s menším úsilím, ale s větším účinkem. 15 minut tréninku vydá za 1 hodinu klasického kondičního posilovacího tréninku. Tento přístroj získal certifikaci zdravotnického zařízení [18].

Ve světě se tento přístroj používá již od počátku 21. století. Do ČR dorazil teprve nedávno. Lze předpokládat, že díky jeho účinkům bude poptávka po tomto přístroji růst. Na tuto skutečnost by Centrum mohlo zareagovat zakoupením více těchto přístrojů a nabízet je formou skupinového cvičení. Cena tohoto přístroje se pohybuje v rozmezí 60 - 100 tisíc Kč. S rostoucí popularitou toho revolučního přístroje ve světě, se na tuto výrobu zaměřily i jiné firmy. Vznikají přístroje s téměř stejnou funkcí, ale s jiným názvem (např. Vibra Plate) a

menší cenovou náročností. Power plate, lze tedy nahradit zakoupením cenově nižšími substituty.

Založení Centra představovalo vysoké finanční investice, které se majiteli vrátí až za několik let. Je však třeba přemýšlet o dalších možnostech rozvoje Centra. Případná přístavba pro vybudování aerobního sálu či sauny by znamenala další nemalé vynaložené finanční prostředky. Proto je třeba neustále analyzovat současný stav Centra i jeho okolí, a pokud se tato možnost rozvoje bude jevit jako realizovatelná, je vhodné ji uskutečnit.

6 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo **provedení strategické analýzy a vytvoření návrhu strategie ke zlepšení situace sportovně-relaxačního centra Fit AURA**

Teoretická část této diplomové práce se zabývá základními pojmy strategického řízení, které je nutné znát při samotné tvorbě strategie. Dále jsou zde podrobně rozepsány jednotlivé kroky procesu tvorby strategie. Tato diplomová práce se věnuje konkrétně návrhu strategie. Další kroky procesu tvorby strategie, jako vytvoření dalších strategických alternativ, jejich výběr, implementace a kontrola realizované strategie uvedené v teoretické části této práce by představovaly rozsáhlejší zpracování.

Praktická část je rozdělena na tři dílčí kapitoly. První kapitola charakterizuje předmět činnosti a organizační strukturu řešeného subjektu. V druhé kapitole je analyzován jeho současný stav prostřednictvím strategických analýz vnějšího prostředí (PEST analýza, model životního cyklu mikrookolí, Porterův model 5-ti konkurenčních sil) a vnitřního prostředí (analýza marketingové činnosti, analýza finanční situace). Závěry z těchto analýz jsou uvedeny ve SWOT analýze. Z výsledků této analýzy jsou pak v třetí kapitole vytyčeny představy o centru spolu s návrhem jeho strategie.

Ze strategických analýz vnitřního a vnějšího prostředí vyplývá, že poskytování služeb v oblasti fitness a wellness, ve kterém majitel Centra začal podnikat, je v posledních letech velmi atraktivní záležitostí. V budoucnu tomu nebude jinak. Centrum disponuje především kvalitním vybavením jak fitness, tak wellness přístrojů, kvalifikovaným personálem moderním interiérem i exteriérem. Jako jediný v nejbližším okolí nabízí pro relaxaci solnou jeskyni a nejrůznější formy masáží. Všechny tyto vlastnosti lze označit jako konkurenčně silné. Marketingová činnost Centra není tak propracovaná, jak se od nově otevřeného subjektu s širokou nabídkou služeb očekává. Založení Centra představovalo velké investice, které si majitel zajistil bankovním úvěrem a také získal dotaci z EU. Proto bude schopen dostát svých závazků v prvním roce činnosti i v budoucnu. Stávající konkurence představuje určitou hrozbu v oblasti cen, tradic zákazníků i možností inovací. Další hrozbu představuje ekonomická situace, kdy je zákazník nucen redukovat a přehodnocovat své výdaje.

Eliminace těchto hrozeb spočívá především ve využití svých silných stránek a to za pomoci marketingových aktivit, přizpůsobení se co nejvíce zákazníkovi, jelikož právě zákazník je zdroj všech příjmu Centra. Nově založené Centrum, které disponuje širokou nabídkou služeb, by se mělo zaměřit především na zlepšení svých marketingových aktivit k přilákání nových zákazníků a k optimálnímu vytížení služeb zákazníkem. Dále by Centrum mohlo rozšířit spektrum nabízených služeb a stát se inovátorem v oboru fitness ve městě i v nejbližším okolí. Návrh strategie vyplývá z představ budoucího vývoje Centra a obsahuje výčet činností ke zlepšení jeho situace.

Podle mého názoru úspěšná činnost jakéhokoliv fitness centra či relaxačního centra stojí především na faktorech, jako jsou vybavení, lidský kapitál, propagace, flexibilita, inovace a především oddanost zákazníkovi. Tyto faktory nelze podceňovat a je nutné je brát jako prioritní a klíčové z pohledu strategického řízení.

Seznam použité literatura

- 1) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 2) DURDOVÁ, I. *Sociálně - ekonomické aspekty sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2004. 83s. ISBN 80-7329-075-8.
- 3) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2008. 151 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- 4) CATHALA, H., *Wellness, od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu*. 1.vyd. Grada Publishing. 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-2323-5.
- 5) CHARVAT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- 6) KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 7) KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12.th ed. Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall. 2006. 729 s. ISBN:0-13-145757-8. 225 s.
- 8) KRÍŽEK, Z.; CRHA I., *Jak psát reklamní text*. 3.vyd. Praha: Grada publishing. 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2452-2.
- 9) LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 1.vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
- 10) LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1.vyd., Ostrava: Repronis. 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- 11) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 12) NOVOTNÝ, J.; SZWEDA, J. *Podnikové finance (učební texty) II.část*. 1.vyd., Ostrava: VŠB-TU Ostrava. 2000. 31 s.
- 13) PELSMARCKER P., *Marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada publishing. 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1
- 14) SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza* 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 15) SOUČEK Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1.vyd. Ostrava : Montanex. 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
- 16) SVOBODOVÁ a kol. *Základy marketingu II (marketingový mix)*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava. 1998. 98 s.

- 17) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje

- 18) Co je Power plate; Kondiční cvičení s Power plate; Strečink s Power plate. [on line]. 2007. [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW:<
http://www.powerplate.cz/technology/what_is_powerplate.htm > [cit. 2010-4-1].
- 19) Česká asociace wellness. [on line]. 2007. [cit. 2010-4-20]. Dostupné z WWW: <
<http://www.spa-wellness.cz> >.
- 20) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Měsíc.cz. ČNB vydala Zprávu o inflaci I/2010. [on line]. 2010. [cit. 2010-03-8]. Dostupný z WWW: < <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/cnb-vydala-zpravu-o-inflaci-i-2010/>>.
- 21) ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Finanční noviny.cz. ČNB snížila úrokové sazby na nejnižší hodnotu vůbec. [on line]. 2009. [cit. 2010-03-8]. Dostupný z WWW:<
http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/cnb-snizila-urokove-sazby-na-nejnizsi-hodnotu-vubec/412272&id_seznam=4996>.
- 22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Demografická ročenka správních obvodů obcí s rozšířenou působností (1999 až 2008)*. [on line]. 2009. [cit. 2010-03-8]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/kapitola/4030-09-\(1999_az_2008\)-13000](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/kapitola/4030-09-(1999_az_2008)-13000) >.
- 23) Domafit.s.r.o. specialista na posilovací stroje. [on line]. 2007. [cit. 2010-4-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.domafit.cz/fitness/> >.
- 24) FITNET. *Cvičení a nemoc*. [on line]. 2009. [cit. 2010-03-9]. Dostupný z WWW: <
http://www.fitnet.cz/index.php?&desktop_back=clanky&action_back=view&id_back=4&desktop=clanky&action=view&id=329 >.
- 25) Inbody 230, nejrozšířenější model v Inbody centrech v ČR. [on line]. 2009. [cit. 2010-3-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.inbody.cz/inbody-230.php> >.
- 26) MEDIAFAX. E15.cz. *Míra nezaměstnanosti už se blíží vrcholu, klesat však začne až příští rok*. [on line]. 2010. [cit. 2010-03-8]. Dostupný z WWW: <
<http://www.e15.cz/domaci/ekonomika/mira-nezamestnanosti-uz-se-blizi-vrcholu-klesat-vsak-zacne-az-pristi-rok>>.
- 27) PAVELEK. I. *Míra nezaměstnanosti na Odersku výrazně stoupla*. [on line]. 2010. [cit. 2010-03-8]. Dostupný z WWW: < http://novojicinsky.denik.cz/zpravy_region/mira-nezamestnanosti-na-odersku-vyr20100209.html>.

- 28) Sportovně relaxační centrum Fit Aura. [on line]. 2009. [cit. 2010-3-20]. Dostupný z WWW: < <http://fitaura.cz/> >.
- 29) *Strategická situační analýza*. Strateg.cz [on line]. 2009. [cit. 2010-03-5]. Dostupný z WWW:< http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
- 30) Vacushape, jděte svou cestou. [on line]. 2007. [cit. 2010-3-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.vacushape.cz/Cenik-P27.html> >.

Seznam zkratek

EU - Evropská unie

Centrum – Fit Aura sportovně-relaxační centrum

ČAW – Česká asociace wellness

ČNB – Česká národní banka

ČR - Česká republika

F.p.R – Frenštát pod Radhoštěm

HDP – Hrubý domácí produkt

DPH – Daň z přidané hodnoty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....

Bc. Michaela Dlouhá

Adresa trvalého pobytu studenta:

U Tatry 1498, Příbor, 742 58

Seznam příloh

Příloha č. 1: Charakteristika poskytovaných wellness služeb

Příloha č. 2: Ceník služeb

Příloha č. 3: Fotodokumentace Centra

Příloha č. 4: Organizační schéma

Příloha č. 5: Seznam základního fitness a wellness vybavení podle vlastního zpracování

Příloha č. 6: Návrh dotazníkové šetření, osobního dotazování, internetové diskuze

Příloha č. 7: Návrh etického kodexu

Příloha č. 8: Přístroj Power plate, Certifikát ČAW

Příloha č. 1

Charakteristika poskytovaných wellness služeb

VacuShape

Podtlakový systém VacuShape je metodou odstraňování a léčby celulitidy, cíleného spalování tuků v nejproblematictějších partiích, efektivního hubnutí a redukce (nad) nadváhy. léčby celulitidy, cíleného spalování tuků v nejproblematictějších partiích, efektivního hubnutí a redukce (nad) váhy. Je moderní, osvědčenou a oblíbenou technologií pro tvarování postavy. VacuShape urychluje látkovou výměnu, zlepšuje prokrvení, spalování, okysličení, odvodnění, proniká do hloubky a pročišťuje [28].



Body roll

Cílenou masáží za pomoci válečků dochází k silnému prokrvení ošetřované partie a odbourávání depotního tuku. Vazivové buňky současně produkují elastická vlákna, kůže se stává hladší a pevnější. Doba a intenzita aplikace je individuální. Doporučuje se 30 – 40 minut na celé tělo 3x týdně. Body Roll pomáhá k odbourávání celulitidy, k odvodnění a pročištění, k podpoře prokrvení ke zpevnění a napnutí vaziva a kůže [28].



Inbody

Přístroj měří tělesný tuk, množství vody a svalové hmoty v těle a váhu. Přístroj spočítá např. BMI, procentuální podíl tělesného tuku, zanalyzuje doporučenou minimální kalorickou potřebu. Na základě výsledků z přístroje InBody a analýzy zákaznickova stravovacího jídelníčku je nutriční poradkyní zákazníkovi sestaven výživový plán (redukční, sportovní výživový plán apod.) [27].



Exilis

Exilis je zařízení, které vysílá řízeně dávky ultrazvukových vln a termální energii do tělesných tkání. Jedná se o přesně zacílené, rychlé a vysoce efektivní tvarování problematických partií. Přístroj formuje



problematické částí těla, redukuje objem tukové tkáně, zlepšuje elasticitu pokožky, zmírňuje projevy celulitidy [28].

Lymphastim

Přístrojová lymfodrenáž je osvědčená léčebná metoda využívaná v rehabilitaci i estetické medicíně. Tělo díky lymfodrenáži není nadměrně zatěžováno léky. Přístroj Lymphastim pracuje s postupující



tlakovou vlnou umožňující kompresní lymfodrenáž. Masáž končetin se odehrává na základě komprese vzduchem nafukovaných návleků, do kterých je vzduch vháněn hadicovým systémem. Vznikají tak jemné, rytmické tlakové vlny. Lymphastim je vhodný zejména při problémech otékání kotníků po nadměrné zátěži dolních končetin, při sklonech k infekčním nemocem z oslabení imunitního systému. Dále v případech ischemické choroby dolních končetin, otocích, napětí, křečí končetin, poruch látkové výměny v kloubech – artrózy, dny, bolesti těla po sportovních výkonech, křečových žil, žilní nedostatečnosti, celulitidy. Je účinný také pro relaxaci, regeneraci, detoxikaci, odvodnění, zeštíhlení [28].

Solární studio

Centrum nabízí dvě solária, vertikální a horizontální. Solária se vyznačují jednoduchou obsluhou, vysokým účinkem opalování. Výsledný efekt opálení můžou zákazníci umocnit nabídkou profesionální solární kosmetiky [28].

Vertikální solárium VibraSystem od firmy MegaSun je systém 2 v 1, který tělo během opalování také formuje. A to během 10 minut. Vibrace podporují odvodňování pokožky a působí k uvolnění svalstva. Vibrací je zintenzivněna produkce melaninu, což urychluje opálení. Optimální výsledky se tak dostaví v kratší ozařovací době. Solárium nabízí: *Wellness program*, který přináší uvolnění svalů, stimulaci krevního oběhu, *Slim program* zpevňující tělo a bojuje s celulitidou, *Fitness program*, který nabízí zlepšení prokrvení a redukci váhy [28].

Horizontální solárium nabízí šetrný a efektivní způsob opalování. Intenzivní opalovací zážitek umocňuje nová funkce Four Seasons, se kterou zákazník prožije v jednom soláriu proměnu barev čtyř ročních období [28].

Solná jeskyně

Solná jeskyně Silesia wellness systém patří k nejnovějším a nejoriginálnějším metodám využití kamenné soli a soli z Mrtvého moře pro rekondiční, rehabilitační a preventivní účely. Solná jeskyně je obdařena unikátním



mikroklimatem charakteristickým výjimečnou bakteriologickou čistotou vzduchu. Nasycení záporně ionizovaného vzduchu částicemi minerálů a stopových prvků (jódu, draslíku, vápníku, selenu, brómu apod.) působí blahodárně na psychiku a celkovou kondici dospělých i dětí. Pět relaxačních návštěv v atmosféře solné jeskyně je srovnatelných s týdenním pobytem u moře. Solná jeskyně zlepšuje celkovou kondici organismu a napomáhá při léčení řady onemocnění (např. zánětu hrdla, nosu a chronického nachlazení, zápalu plic a průdušek, astmatu, lupénky, ekzémů, vyrážek, vysokého krevního tlaku, nedostatečné činnosti štítné žlázy). Odstraňuje stavy přepracovanosti, stavy únavy, deprese a sklerózy. První příznaky léčení těchto chorob se projevují po 3 až 5ti pobytech v solné jeskyni, trvajících 60 minut [28].

Masáže

Centrum nabízí několik druhů masáží:

- klasická masáž,
- sportovně-rekondiční masáž,
- baňkování,
- lymfatická drenáž,
- reflexní terapie plosky nohy,
- hot stones – masáž lávovými kameny,
- thajská masáž.

Klasická masáž

Klasická masáž se provádí buď jako masáž celého těla, nebo jako masáž vybraných částí těla. Při klasické masáži jsou využívány různé masážní prostředky (emulze, vonné oleje apod.), které usnadní aplikaci jednotlivých masážních hmatů. Masážní hmaty jsou aplikovány v předem přesně stanoveném pořadí. Masáž je vhodná pro všechna onemocnění pohybového

aparátu, poúrazové stavy nebo při rekonvalescenci. Doporučuje se při stavech po fyzickém vyčerpání nebo při svalové únavě [28].

Sportovně rekondiční masáž

Sportovní masáž vychází především z masáže klasické, má však řadu specifíků. Masáže se odvíjejí od typu sportovního zaměření, pro který jsou aplikovány, s ohledem na nejvíce namáhané svalové skupiny [28].

Sportovní masáže se rozlišují:

- Kondiční sportovní masáž je určena ke zlepšení zdravotního stavu a k celkovému posílení organismu, který nemá dostatek pohybové aktivity a je namáhán negativními okolními vlivy (omezený pohyb v kloubech, ochablé a zkrácené svalstvo, ztuhlost a bolestivost svalů). Pro skutečně efektní výsledky je doporučováno zařadit kondiční masáž do programu alespoň 1x týdně po dobu nejméně dvou měsíců. Jedna masáž totiž nebude mít v tomto směru naprosto žádné účinky.
- Regenerační masáž – jejím účelem je uvolnění těla, mysli, odstranění stresu a napětí, zmírnění bolestí zad či odstranění ztuhlosti šíje. Regenerační masáž přináší celkové zklidnění a fyzické i duševní osvěžení. Po regenerační masáži by měl následovat alespoň půlhodinový odpočinek nejlépe vleže a neměla by být následně vykonávána žádná náročná činnost.
- Pohotovostní sportovní masáž – slouží především k přípravě sportovců pro podání maximálního výkonu. Provádí se nedlouho před začátkem sportovní aktivity, při které jsou požadovány vysoké výkony.
- Sportovní masáž - o přestávkách mezi výkony - využívá se pouze při závodech pro regeneraci namáhaných svalů a dodání nové energie pro další výkon [28].

Baňkování

Baňkování je účelný doplněk klasické a přírodní léčby, který napomáhá při odstraňování řady onemocnění a obtíží. Odstraňuje bolesti páteře a její zablokování. Napomáhá při léčbě onemocnění dýchacích cest, poruchy krevního tlaku, migrén, nemoci jater, onemocnění žaludku a střev, ledvinové choroby, zánětů kloubů, revmatických potíží, závratí apod. [28]

Krevní výrony, které některé sázení baněk vyvolává, obsahují tkáňovou tekutinu a mají velmi hluboký segmentální účinek. Tento způsob aplikace tkáň velmi prokrvuje. K dosažení optimálních výsledků je dobré podstoupit ošetření baňkami dvakrát týdně, dokud se potíže nezlepší. Některé indikace vyžadují jen dvě ošetření, jindy je potřeba jich podstoupit více. Spolu s baňkovou terapií Centrum doporučuje každému klientovi spolupracovat při úpravě životosprávy, stravovacích návyků, nápravě pohybových návyků apod. [28]

Lymfatická drenáž

Cílem manuální lymfodrenáže je zlepšit kvalitu lymfatického oběhu, případně odčerpát přebytečnou lymfu z podkoží zpět do oběhu. Lymfa je tělesná tekutina, která je základní součástí obranného systému organismu. Lymfatické cévy představují v těle alternativní systém proudění tekutin, který je v mnohém paralelní k systému krevnímu. Bílé krvinky (lymfocyty) v této tekutině produkují protilátky. Zmíněné protilátky následně napadají choroboplodné organismy a pomáhají uvést do chodu celý imunitní systém tak, aby byl schopen bojovat s nemocí. Lymfa rovněž transportuje bílkoviny, tuky, buněčné zbytky a zplodiny tkáňového metabolismu, které se nakonec hrudním lymfovodem vrací k dalšímu zpracování do krevního oběhu. Lymfodrenáž se indikuje zejména při lymfoedému primárního a sekundárního, cévní nedostatečnosti, křečových žilách, předoperační a pooperační prevenci hluboké trombózy. Je vhodný také pro odstranění příznaků celulitidy, pocitu těžkých nohou. Používá se pro rehabilitaci sportovců a pracovníků s vysokým zatížením dolních končetin (prodavačky, kadeřnice, číšnice apod.) [28].

Lymfatickou drenáž by neměli podstupovat klienti se srdeční dekompenzací, jaterní cirhózou, akutními kožními záněty, zhoubnými nádory, akutními bakteriálními nebo virovými onemocněními ledvin a jater [28].

Reflexní terapie plosky nohy

Reflexní terapie chodidel je založena na dokonalé znalosti nervového zásobení. Z povrchu těla jsou při masáži pozitivně ovlivňovány vnitřní orgány, které z důvodu onemocnění mohou neblaze ovlivňovat páteř a naopak. Reflexní masáž plosky nohy je starodávne léčebné umění pocházející z Číny. V současné době je tzv. fuss-therapy (reflexní masáž plosky nohy) velice populární a moderní metodou, v zahraničí hojně využívanou. Touto revoluční metodou léčby pomocí reflexních zón na noze se optimalizuje stav celého organismu, krevního a lymfatického oběhu, vnitřních orgánů, dýchacího ústrojí, nervového

systému. Pomocí této terapie se odstraňuje psychická i fyzická únava. Napomáhá rovněž při dlouhodobých chronických onemocněních a je vhodná i v případech, kdy je organismus přetížen dlouhodobým užíváním léků. Uvolňuje ztuhlé svaly, odstraňuje blokády, stimuluje jednotlivé orgány v těle, zlepšuje krevní oběh. Odstraňuje napětí a zbavuje tělo únavy či problémů se spánkem. Může zmírnit či odstranit bolesti zad a krční páteře [28].

Délka reflexní masáže závisí především na zdravotním stavu klienta, jeho anamnéze, tělesné konstituci, věku a schopnosti reagovat na léčbu. Účinky se projeví buď hned po první aplikaci masáže, případně po 3-4 sezeních. Pro normalizaci rovnováhy organismu je ideální série 8-12 sezení. Doporučuje se aplikovat reflexní terapii 2x týdně a při delší sérii frekvenci postupně snižovat [28].

Tato terapie není vhodná pro klienty s plísňovým onemocněním plosky nohy, otevřenými nebo hnisavými ránami anebo jinými defekty na chodidle [28].

Hot stones – masáž lávovými kameny

Při této technice vychází teplo z nahřátých vulkanických kamenů do ztuhlých svalů, které je kombinováno s příjemnými speciálními masážními technikami, dokonale a hluboce uvolňuje celé tělo i mysl, přičemž zbavuje stresu a celkového napětí. Masáž lávovými kameny působí blahodárně na unavené a bolestivé svaly, klouby, bolavá záda či krční páteř, pomáhá při revmatismu, křečích, odplavuje stres, nespavost a pomáhá také při bolestech hlavy. Stimuluje krevní oběh a celý lymfatický systém, čímž obnovuje energii těla, zrychluje metabolismus a může nastartovat také proces hubnutí. Masáž lávovými kameny, pomáhá harmonizovat lidské tělo na všech úrovních a napomáhá propojování člověka s přírodou. Při masáži bývá využíváno také termoterapie – střídání horkých a studených kamenů [28].

Masáže lávovými kameny posilují činnost jednotlivých tělesných orgánů, povzbuzují krevní a lymfatický oběh, díky čemuž jsou z těla odplavovány škodlivé látky. Dále posiluje imunitní systém, vylepšuje trávení a zrychluje tělesný metabolismus. Pomáhá při spánkových potížích, při problémech se soustředěním. Odstraňuje stres a posiluje psychiku a duševní pohodu. Aplikování tepla pomáhá mírnit bolesti ve svalech, uvolňuje svalové křeče, zlepšuje detoxikaci [27].

Masáž by neměli podstupovat klienti s chorobami srdce, vysokým krevním tlakem, extrémně vysokou obezitou, křečovými žilami, kožními problémy, akutním astmatem [28].

Thajská masáž

Thajská masáž je metoda spojující prvky akupresury a jógy, při níž je použita také meditace. Představuje systém technik působení síly na tlakové body. Napomáhá k uvolnění svalů, kloubů, chodidel a natažení páteře. Mačkáním tlakových bodů se také posílí činnost vnitřních orgánů. Důsledkem thajské masáže je také celková regenerace organismu, díky které vás již nebudou bolet záda, svaly, odstraní také následky stresu a psychosomatických onemocnění a zlepší celkový krevní oběh a přinese tělu celkové psychické i fyzické uvolnění. Thajská masáž je vhodná především při bolesti zad a svalstva, při fyzické i psychické zátěži, při psychosomatických onemocněních, při regeneraci a rehabilitaci [28].

Tento druh masáže není vhodný při čerstvých poúrazových stavech, pro pacienty s křečovými žilami, pro pacienty s osteoporózou, při oběhových onemocněních – nutná opatrnost a omezení sestavy. V těhotenství je nutné určité omezení sestavy [28].

Příloha č. 2

Ceník služeb

Fitness a kardio-zóna - hodinový vstup	60 Kč
Fitness a kardio-zóna - časově neomezený vstup	90 Kč
Osobní kondiční trenér	300 Kč
Kruhový kondiční trénink pro ženy	80 Kč
Základní měření diagnostickým přístrojem InBody	200 Kč
Kompletní analýza diagnostickým přístrojem InBody	500 Kč

VacuShape	150 Kč / 30 minut
Bodyroll	4 Kč / 1 minutu
Exilis	600 Kč /jedna ošetřená plocha
Lyphastim	200 Kč / 45- 60 min
Horizontální solárium - MegaSun Turbo Power 5800	10 Kč / 1 min
Vertikální solárium - MegaSun Tower Space Turbo 2000	10 Kč / 1 min

Relaxační kúra v solné jeskyni - dospělý	100 Kč /vstup
Relaxační kúra v solné jeskyni - důchodci, ZTP, studenti (průkaz)	60 Kč /vstup
Relaxační kúra v solné jeskyni - děti od 6 do 15 let	50 Kč / vstup
Relaxační kúra v solné jeskyni - děti do 6 let v doprovodu 1 osoby	zdarma
Relaxační kúra v solné jeskyni - rezervace celé solné jeskyně	600 Kč

Klasická, sportovní, rekondiční masáž šíje	150 Kč / 20 min
Klasická, sportovní, rekondiční masáž zad	170 Kč /20 min
Klasická, sportovní, rekondiční masáž zad a šíje	230 Kč / 30 min
Klasická, sportovní, rekondiční masáž dolních končetin	230 Kč / 30 min
Klasická, sportovní, rekondiční celková masáž	580 Kč / 90 min
Baňkování	230 Kč / 40min
Lymfodrenáž dolních končetin	300 Kč / 60 min
Lymfodrenáž dolních končetin a hýždí	400 Kč / 80 min
Lymfodrenáž horních končetin	200 Kč / 40 min
Lymfodrenáž horních končetin a hrudníku	300 Kč / 60 min
Lymfodrenáž zad	200 Kč / 40 min
Lymfodrenáž obličeje a hlavy	300 Kč / 50 min
Celková lymfodrenáž	1500 Kč / 180 min
Reflexní terapie plosky nohy	290 Kč / 50min
Hot stones - masáž lávovými kameny	550 Kč / 60 min
Hot stones - masáž lávovými kameny	950 Kč / 120 min
Thajská masáž	900 Kč / 120 min

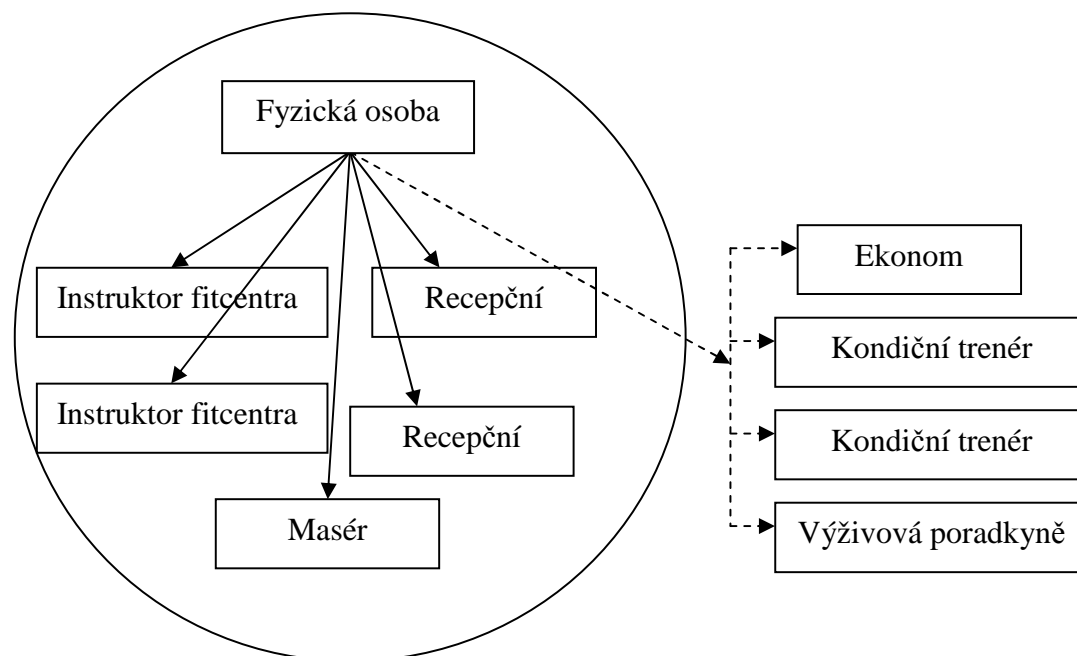
Členské karty

Karta Standard Fit AURA (500 Kč)	sleva 10% na všechny služby, 5% na masáže
Stříbrná karta Fit AURA (800 Kč)	sleva 20 % na všechny služby, 5% na masáže
Zlatá karta Fit AURA (1000 Kč)	sleva 30 % na všechny služby, 10% na masáže

Fotodokumentace Centra



Organizační schéma



Příloha č. 5

Seznam základního fitness a wellness vybavení podle vlastního zpracování

POSILOVACÍ STROJE	CENA v Kč
TUFF STUFF - CHEST PRESS	76 472
TUFF STUFF - INCLINE CHEST	76 273
TUFF STUFF - SHOULDER PRESS - ZÁTĚŽ.SLOUPEC	76 273
TUFF STUFF - BICEPS CURL	62 172
TUFF STUFF - LAT PULLDOWN 1	65 490
TUFF STUFF - TRICEP EXTENSION 1	64 868
TUFF STUFF - TRICEP DIP	65 905
TUFF STUFF - ROTARY DELTOID	66 528
TUFF STUFF - ASSISTED CHIN/DIP	71 297
TUFF STUFF - ABDOMINAL CRUNCH	68 393
TUFF STUFF - LOW BACK EXTENSION	70 882
TUFF STUFF - LEG EXTENSION	68 393
TUFF STUFF - PRONE LEG CURL	66 112
TUFF STUFF - LEG CURL	71 504
TUFF STUFF - 9-STATION JUNGLE GYM	269 530
TUFF STUFF - INNER/OUTER THIGH	76 688
TUFF STUFF - SMITH MACHINE	68 393
TUFF STUFF - MULTI-PURPOSE BENCH	13 651
TUFF STUFF - FLAT BENCH	8 260
TUFF STUFF - DECLINE BENCH	16 139
TUFF STUFF - INCLINE BENCH	14 273
TUFF STUFF - PREACHER CURL BENCH	12 237
TUFF STUFF - VERTICAL KNEE RAISE/DIP	13 443
TUFF STUFF - TWO TIER HEX DUMBBELL RACK, 10 PAIR	13 342
TUFF STUFF - HACK SQUAT 35 DEGREE	68 393
TUFF STUFF - HORIZONTAL BARBELL RACK	14 895
TUFF STUFF - POWER RACK DELUXE	37 082
TUFF STUFF HYPEREXTENSION BENCH	20 287
KARDIOTRENÁŽERY	
RUNNER - PROFESIONÁLNÍ MAGNETICKÝ CROSSOVÝ TRENAŽER EM-540 (4x)	416 632
RUNNER - PROFESIONÁLNÍ MAGNETICKÝ VESLAŘ EE-522 (2x)	179 984
PROFESIONÁLNÍ BĚŽECKÝ TRENAŽER RUNNER RUN-7403 (4x)	899 968
RUNNER - PROFESIONÁLNÍ MAGNETICKÝ ERGOMETR S OPĚROU EE-512 (2x)	150 384
WELLNESS VYBAVENÍ	
VACUSHAPE	308 000
INBODY	132 000
EXILIS	234 000
LYPHASTIM	47 001
BODY ROLL	50 000
SOLÁRIUM MegaSun Turbo Power 5800	225 000
SOLÁRIUM MegaSun Tower Space Turbo 2000	455 000
SOLNÁ JESKYNĚ	865 000
CELKEM	5 580 144

Ceny jsou uvedeny bez DPH

[23, 25, 30]

Návrh dotazníkové šetření, osobního dotazování, internetové diskuze

Návrh dotazníkové šetření

Je vhodné připravit krátký anonymní dotazník, který zákazníka časově nezatíží a zároveň bude mít dobrou vypovídající schopnost. Dotazník by měl být zákazníkem vyplněn při odchodu z Centra, a následně vhozen do příslušného předmětu, který bude sloužit ke sběru dotazníků. Dále je zde uveden konkrétní návrh dotazníku.

Milý kliente, klientko,

Vaše spokojenost je u nás vždy na prvním místě. I v budoucnu bychom pro Vás chtěli být tou pravou volbou pro sportovní vyžití a relaxaci. Prosíme o zodpovězení následujících otázek, které nám vytvoří obraz naší dosud vykonávané práce a motivují nás ke zlepšení.

- 1) Jste spokojen/á s Vámi využívanými službami?
.....
- 2) Která služba Vám nejvíce vyhovuje, která nejméně? Proč?
.....
- 3) Co je pro Vás motivem k naší návštěvě?
.....
- 4) Jak jste se dozvěděl/a o našem centru?
.....
- 5) Jakými možnostmi by naše centrum mohlo vylepšit služby?
.....
- 6) Váš názor

Děkujeme za Váš čas a těšíme se na Vaši další návštěvu!

Ad 1) Odpověď vypoví Centru o přinesené hodnotě zákazníkovi.

Ad 2) Odpovědi lze identifikovat silné i slabé stránky. V případě silných stránek provést jejich větší využití, u slabých přijmout opatření k jejich eliminaci.

Ad 3) Odpověď může upravit segmenty zákazníků a jim přizpůsobit nabídku služeb

Ad 4) Odpověď informuje Centrum, který informační kanál by mohl posílit.

Ad 5) Odpověď může odhalit další možnosti zlepšení a příležitosti Centra.

Ad 6) Otevřenou otázkou zákazník může vyjádřit názor na Centrum, který se netýká výše uvedených otázek.

Osobní dotazování

Osobní dotazování by mělo být prováděno recepční při odchodu zákazníka z Centra. Otázky by měly být jasné a zřetelné. Mohou být použity např. otázky typu: Byl/a jste u nás spokojen/á? Proběhla Vaše návštěva v pořádku?. Tímto způsobem Centrum získá zpětnou vazbu okamžitým způsobem.

Internetová diskuze

Na internetových stránkách Centra je vhodné zřídit diskuzní fórum. Zde se mohou jednotliví návštěvníci stránek vyjádřit k centru, položit mu otázky, zveřejnit svůj názor. Může se začlenit již do zaběhlých internetových stránek. Pro tuto příležitost by mohlo být fórum využito k diskuzi např. s výživovou poradkyní, kondičním trenérem nebo přímo s majitelem Centra.

Dále by si Centrum mohlo zavést internetový nástroj ICQ (I seek you neboli „hledám tě“). Tento nástroj umožní komunikovat přímo s připojenými uživateli, provozovat chat (rozhovor). V pracovní době by byla recepční prostřednictvím tohoto nástroje k dispozici pro případně dotazy. Zobrazení online/ offline připojení spolu s identifikačním číslem Centra by bylo zveřejněno na internetových stránkách. Tento nástroj umožňuje bezplatnou možnost poskytování informací přímo zákazníkovi a přijímání jeho názorů.

Návrh etické kodexu

Fit AURA sportovně relaxační centrum

Ve snaze o zvýšení úrovně našich poskytovaných služeb a profesionálního jednání se tímto etickým kodexem řídí všichni naši zaměstnanci i externí pracovníci.

- Budeme poskytovat služby kvalifikovaně, čestně a spravedlivě.
- Nebudeme znevýhodňovat jednoho klienta na úkor druhého.
- Nebudeme úmyslně poškozovat zájmy našich klientů.
- Budeme upozorňovat na rizika a výhody našich služeb.
- Budeme respektovat pravidla podnikatelské etiky a obecně uznávaná morální pravidla chování.
- Budeme uvádět vždy přesné a pravdivé informace.
- Budeme respektovat právo na svobodné vyjádření názoru.
- Budeme respektovat důvěrnost informací a nezneužívat neveřejné informace.
- Budeme respektovat přijaté smluvní podmínky.
- Budeme směřovat veškerou činnost ke spokojenosti našeho klienta a k trvalému budování důvěryhodnosti a dobré pověsti centra.
- Nebudeme podporovat korupční klima.
- Odmítneme poskytnout službu klientovi, pokud jsou v rozporu s tímto etickým kodexem.

Přístroj Power plate



[18]

Certifikát ČAW



[19]